21世纪工商管理百科全书
管理案例卷

21 SHIJI GONGSHANG GUANLI BAIKE QUANSHU

GUANLI ANLIJUAN

法 律 · 经 济 大 全
青苹果电子图书系列

21 世纪工商管理百科全书

管理案例卷

目　录

第一篇　战略管理案例

第二篇　组织管理案例

第三篇 人力资源管理案例

第四篇 市场营销管理案例

第五篇　财务管理案例

第六篇　生产与作业管理案例

第七篇　工商管理综合案例

第一篇　战略管理案例

第　一　篇

[案例一]　米勒酿造公司的发展历程

一、并入菲利浦·莫里斯公司之前的历史

米勒酿造公司是由31岁的前德国酿酒技师F·米勒于1855年创建的。他先在美国旅行了将近1年，才选择密尔沃基城开始其酿造业，他买下了密城西郊一家歇业的小啤酒厂。

这个厂名叫普兰克路啤酒厂，始建于1850年，成立3年即停产，直到1855年米勒用8000美元买下它以前没有开工。这个厂的年生产能力为1200桶啤酒，但在复工的第一年，米勒只生产了300桶。

F·米勒的经营哲学是使其产品具有第一流的、稳定不变的质量。他还努力扩大产品在密城及附近8个州的市场。当时，在这一地区的酒店、饭馆里，米勒的啤酒是随时可以买到的，于是他成了一位闻名的人物。米勒的战略是，鼓励人们“聚在一起，边聊天，边品尝米勒啤酒浓郁的美味”。

由于米勒啤酒的声誉卓著，需求增长，米勒在1870年盖了一座新厂，扩大生产能力，到1880年，该厂年产约3万桶。1883年，米勒建立了第一座瓶装酒厂，在3年内已能将年产量8万桶中的5000桶装瓶出售。米勒还在芝加哥、密尔沃基、沃克夏等地建了7座冷库储存啤酒。

F·米勒1888年逝世后，他的长子E·米勒和女婿C·A米勒接管了公司，并卓有成效地继承了老米勒的经营哲学，使这家酒厂在规模、能力、产品线和销售量方面都继续发展。

1903年，举行了为米勒佳酿命名的竞赛，结果取名为“米勒高寿”，标语为“瓶装啤酒香槟”，酒名保存至今，标语则已消逝。“米勒高寿”的声誉还得助于它印有月宫仙女的标签。使用这一标签的原因有许多猜测，但主要原因似乎是让饮酒人觉得：“米勒高寿”可以同跨入新世纪的“高级时代”同步前进。

在1920年开始禁酒前后，米勒的年产量已达50万桶。但由于18号修正案的批准，停止了酒精饮料的生产，米勒面临它经营生涯一次大危机。米勒家庭作出决策，保持公司名称，生产一系列新产品，如谷物饮料、麦乳精、保健饮料、汽水等，全部使用米勒商标。

在禁酒期间，E·米勒去世，由其弟F·A·米勒任公司总经理。在他的妹妹及其继承人E·K·约翰的协助下，禁酒令一结束，F·A·米勒就重新生产啤酒。他们立即认识到，禁酒的结束将开辟啤酒的新市场，而新市场需要新的经营手段和生产技术。公司在他们的领导下，能适应已变化的环境，而且产品的质量保持不变。事实上，他们确定的任务是要使“米勒高寿”成为“美国美好的享受”之一。

1947年，创建人的孙子F·C·米勒继任公司总经理。他的前任是小H·G·约翰，他继其母担任了短期的总经理。在F·C·米勒的领导下，公司制定了一个重大的扩充计划，包括建设1家酒坊和3座熟化、发酵窖。他开展了以家庭消费为主要目标市场的雄心勃勃的推销和广告活动，他是首先注意到这一市场的全国性啤酒商之一。

其结果是，在40年代后期和50年代期间，家庭消费市场一直是公司发展的重大因素。在这段期间，米勒还执行了使公司积极参与社会事务计划的方针。“米勒高寿”的销售量急剧增大，产量几乎翻了两番，公司在全国的名次由第20位上升到第9位。1954年12月，F·C·米勒和他的儿子死于一次飞机失事。

N·R·克拉格继任了公司总经理，由与米勒家庭无直接联系的人担任这一要职，这在公司历史上还是第一次。克拉格继承了公司基本的发展战略，扩大啤酒生产能力。这一战略在很大程度上是通过收买加州阿速萨地区通用啤酒公司的工厂而实现的。尽管有这些扩充，公司生产仍只是比较稳定，没有什么实质性的增长。

1966年9月，格雷斯公司购买了米勒公司的控制股权，稍后由C·W·米勒(与老家庭无关)任总经理。

也是在1966年，米勒公司购买了位于德克萨斯州沃尔斯堡的卡林酿造公司。在此后整整3年内，通过革新和新购工场的扩充，公司生产能力超过了年产100万桶。

1969年5月，格雷斯公司的总经理J·P·格雷斯在其股东年会上宣布：格雷斯公司已决定出售它

拥有的米勒公司股份,“因为当初购买时,曾指望能继续获得米勒余下的47%股份,但在这段期间,我们已经断定这部分股份决不可能买到手。我们对此感到失望,它妨碍了公司充分发挥自己的潜力”。米勒公司余下的47%股份属于密尔沃基城德朗斯基金会所有。

5月下旬,百事可乐公司愿出价1.2亿美元向格雷斯买下米勒的53%股份。格雷斯公司先是同意,但在6月初转而拒绝。

1969年6月12日,菲利浦·莫里斯公司用1.3亿美元买下米勒公司这部分股份。于是百事可乐公司在南纽约县的县法院对格雷斯公司和菲利浦·莫里斯公司的这笔交易提出控告,指控它们没有公开它们之间谈判的某些实质性问题,违反了证券交易委员会的法规。它要求取消这笔交易,让自己能买下米勒的股份。格雷斯公司说,这场诉讼“完全没有什么内容”。

1970年1月,联邦法官否决了百事可乐公司的控诉。法官声明,该公司一直未能证明这笔交易如何违反了证券交易委员会的法规。

同年后期,菲利浦·莫里斯公司用0.97亿美元从德朗斯基金会之手买下米勒公司余下的股份,使之成为菲利浦·莫里斯独家所有的公司。

1971年下半年,J·A·墨菲担任米勒公司的总经理。菲利浦·莫里斯公司还用一批“国产香烟商”替下了那些有经验的啤酒经理人员。这些香烟商的哲学是:啤酒和香烟有很多共通性。

他们认为:“两者都是使用农业原料,由高速机器加工和包装的低价享乐品;两者都用同样的方式作广告,通过类似的销售渠道出售给许多相同的最终消费者,喝酒的和抽烟的往往是同一人。”

自从菲利浦·莫里斯公司买下米勒公司后,米勒的销售量已从5.2百万桶增加到35.8百万桶,市场占有率从1972年的4%增加到1979年的20.8%。

1982年,米勒公司总经理W·K·豪威尔对公司1971年以后的发展壮大过程作了描述:

“啤酒业的变革从1971年10月菲利浦·莫里斯公司调整米勒公司经理人员的时候开始。但公司经营方面的真正变化花费了约两年时间。从1973年开始,变革最终完成时,情况是爆炸性的。”

“米勒的销售量猛增,在行业中的地位从1972年的第七位迅速上升到第二位。在1972年以后,米勒的发货量增加了566%。”

二、产品线(1972～1982年)

在70年代,米勒的新管理者采取了开发新产品的战略,它现在的产品线包括:传统的“米勒高寿”、“莱特啤酒”、“罗文布劳”、“米勒特别储备”和“大麦乳酒”。

“米勒高寿”是米勒公司的王牌啤酒,现在同行业中收入最多的名牌酒中排第二位。开始是作为“瓶装啤酒香槟”出售,目标是那些偶然光顾的酒客——喝啤酒的贵族。

然而米勒的新管理者改变了市场定位战略,将新的酒客包括进去,而不局限于国家俱乐部。“瓶装啤酒香槟”的口号换成了“休息时间”,目的在于把喜好玩乐和蓝领类型的酒客们争取过来,这些人在饮掉80%的啤酒的顾客中要占30%。现在“高寿”挤入新的目标市场,用的电视广告词是:“真正的人干真正的工作,每天下了班就可以得到‘米勒时间’,即休息和享用世上最佳啤酒的时间。假如你有时间,让我们喝啤酒吧!”

1972年,“高寿”采用7盎司小瓶装,现在还有12盎司可以退瓶装、12盎司和16盎司铁听装、1夸脱瓶装和桶装。

米勒公司的莱特啤酒被公认为啤酒行业有史以来最成功的产品。这个商标是在1972年米勒买到芝加哥布劳公司的商标和销售渠道之后就使用的。布劳公司的莱特酒是最早的低卡路里的啤酒之一。米勒修改了布劳的配方,并按照管理者的意见使莱特酒尝起来确实像啤酒。

最初低卡路里啤酒的出现,主要是适应讲究饮食的消费者的需要。后来米勒推销部门利用一批“具有说服力的啤酒饮用名人”,如M·斯皮兰,棒球界的W·福特、M·曼特尔、B·马丁,橄榄球界的D·巴库斯、B·史密斯等进行广告宣传。“典型的啤酒饮用者并不讲究饮食,但当他看见橄榄球界的明星喝低卡路里啤酒时,他会感到自己不应为喝这种酒而羞愧”。这种酒的广告还说,“其所含卡路里比一般啤酒要少1/3”,不像一般啤酒那样易使人发胖,从而可以多喝些。

莱特酒从1973年进入市场后,其销售量已在美国各种啤酒中居第三位。它的包装有7盎司不退瓶装、12盎司可退瓶和不退瓶装、12盎司和16盎司铁听装、1夸脱瓶装和桶装。

“罗文布劳”和黑精酿酒是米勒公司的另外两种产品。“罗文布劳”酒是1383年在德国慕尼黑的罗文

布劳酒坊首先酿造的，这个酒坊是当时世界上最有名气的作坊之一。1974年4月，米勒公司同德国啤酒厂进行联合，获得了这种啤酒的进口权。

1975年，米勒获得允许，在美国酿造和销售自产的“罗文布劳”，1977年进入市场。

作为一种高级啤酒，“罗文布劳”是“在特殊场合供特殊的朋友享用的”。这种酒和黑精酿酒都用金属箔包装，有12盎司不退瓶装和桶装，此外，还有一种7盎司瓶装，称为“野小子”。

“麦芽酒”是米勒公司初次进入麦乳酒这个特殊市场的产品。1981年2月，米勒开始在亚特兰大、萨凡那、波特兰、伯明翰、格林波诺等地试销这种产品。试销结果说明，这种酒有潜力去占领相当大部分的市场，深受麦乳酒的忠诚饮用者的欢迎。

“麦芽酒”的主要目标是18～25岁的男青年，他们约占麦乳酒饮用者人数的近2/3。它现在推崇的主题是，提醒顾客们“乘坐麦乳旅游火车……这就是你们的车票”。

米勒公司追求麦芽酒的市场的决策，是以它已增长的生产能力为基础的。W·豪威尔总经理说道：

“它对公司来说并非新市场。早在70年代初期，我们就在市场上销售过米勒麦乳精，只是在公司飞速发展的时期为了扩大‘米勒高寿’和莱特啤酒的生产能力，才没有继续生产它。事实上，米勒麦乳精的基本配方在应付当前试销的竞争中证明是很成功的，我们又加以改进，生产出了麦芽酒。我们将重返市场，因为我们现在已有能力，向一切存在这个特定市场的地方提供长期保持高质量的麦芽酒”。

1981年，米勒公司引进了另一种超高级啤酒，即“米勒特别储备”。当引进之初，公司副总经理L·威廉斯说：

“这种酒是为那些想经常喝到味道丰美、质量超群的高档啤酒的人服务的。我们认为，它给我们现有的优质啤酒增加了一个新档次。它进入市场，将使我们拥有超高级啤酒市场的所有档次，而这个市场是啤酒业中增长最为迅速的市场之一。”

“米勒特别储备”的宣传主题是“请品尝生活中的最美味”。

表1.1.1　主要啤酒厂家的主要产品

公司	高级产品	超高级产品	轻型产品	进口产品
安赫塞布什	巴德维塞尔	米契罗布	米契罗布（轻型）自然轻型	乌尔兹伯格霍尔布劳
米勒	米勒高寿	罗文布劳	莱特	慕尼黑十月
什利兹	什利兹	艾尔朗洛	什利兹（轻型）老密尔沃基（轻型）	
帕斯特	帕斯特兰带	安德克尔	帕斯特（轻型）	福尔斯登堡
库尔斯	库尔斯	黑曼约瑟夫	库尔斯（轻型）	斯特拉·阿托斯
赫尔曼	老式赖尼尔	出口精酿	有几种牌号	伯克斯

米勒公司的产品通过800家独立的经销商网销售和运送给零售商。其产品可以在全国50个州以及波多黎各、圣汤姆士等地区买到，还出口到82个国家。公司还在密尔沃基、新奥尔良、洛杉矶、盐湖城及纽约州的波基浦西等地设立了公司自己的批发机构。

公司用火车或卡车将啤酒运送给经销商，再由它们的车队送到各零售点。为了帮助经销商，公司设有12个地区销售部，由150个地区经理人员去经营。这些销售人员帮助经销商保持适当库存，同零售商一道工作，充分利用货架空间，使产品具有最大能见度，还执行对经销商的推销员进行内部培训的计划。

米勒公司营销人员创造的一种新技术叫做纵向商标系统。该系统基本上是将啤酒按商标纵向排列、包装横向排列的方法。它为顾客提供了一种有吸引力的货架布置，使他们更易于选择商标，而更重要的是，使零售商们能更有效地利用货架空间。

1976年以前，只有某些名牌产品，如“米勒高寿”和安赫塞布会公司的“米契罗布”，才支出很高的广告费。然而到1976年，广告费（特别是在大啤酒公司里）发生了急剧的变化。许多主要版号的广告费都翻番了，并且随着大量新版号的酒涌入市场，尤其是轻型啤酒市场，使总的广告费用猛增。“米勒高寿”所付的广告费增加了230%，在1976年达到2970万美元，在1979年成为广告费最高的商品。

米勒的莱特牌支付的广告费在1976～1978年间增加了58%，从而使其广告费名列第三。“罗文布劳”的广告费从1978年的1130万美元增至1979年的1700万美元，每桶高达几乎难以置信的16.79美元。

在广告费开支最大的10个牌号啤酒中，米勒公司就占其三个。除了安赫塞布什公司外，没有其他一家啤酒商在此名单上占有一个以上的席位。

表1.1.2　1979～1990年最大啤酒厂的前2名、前5名和前10名的销售量

单位：百万桶

	1979年		1985年		1990	
	桶数	份额	桶数	份额	桶数	份额
安赫塞布什与米勒两家	82	48%	124	59%	154	63%
库尔斯、帕斯特与赫尔曼三家	39	23%	44	21%	45	18%
前五名总计	121	70%	168	80%	199	81%
其次五名总计	40	23%	28	13%	23	9%
前十名总计	161	94%	196	93%	222	91%
进口	4	2%	10	5%	21	9%
啤酒消费量总额	172	100%	211	100%	245	100%

表1.1.3　美国啤酒市场占有率

单位：%

啤酒厂商	1980年	1979年	1978年	1977年
安赫塞布什	28.4	26.8	25.1	23.0
米勒	21.1	20.8	18.9	15.1
帕斯特	8.5	8.8	9.3	10.0
什利兹	8.5	9.8	11.8	13.9
库尔斯	7.8	7.5	7.6	8.1
其他	25.7	26.3	27.3	29.9

表1.1.4　主要的啤酒牌号的市场占有率发展历史

	1970年	1971年	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年	1978年	1979年
巴德维塞尔	15.4%	16.3%	16.3%	17.7%	18.5%	17.8%	18.9%	15.9%	16.5%	17.5%
米勒高寿	4.2	4.2	4.1	4.9	5.5	6.5	8.7	10.5	12.5	13.8
帕斯特兰带	8.4	9.4	9.5	9.6	9.9	10.4	11.1	9.8	8.6	7.9

	1970年	1971年	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年	1978年	1979年
库尔斯	5.9	6.8	7.4	8.1	8.6	8.1	9.1	8.0	7.3	6.6
什利兹	9.4	10.3	11.2	12.4	12.5	11.9	11.4	9.3	7.8	6.5
米勒莱特	—	—	—	—	0.3	1.8	3.2	4.3	5.7	6.5
米契罗布	0.9	1.2	1.5	1.9	2.4	3.1	3.4	4.0	4.5	4.8
斯特洛	2.7	3.0	3.2	3.4	3.1	3.4	3.8	3.8	3.8	3.5
奥林比亚	2.8	2.5	2.5	2.7	3.0	3.8	4.0	3.4	3.2	2.8
老风格	—	—	—	—	—	—	1.1	1.4	1.2	2.3
老密尔沃基	2.0	2.2	2.3	2.4	2.5	3.0	2.9	2.5	2.2	2.0
合计	51.7%	55.9%	58.0%	63.1%	66.6%	69.8%	71.5%	72.0%	72.1%	72.2%

米勒公司总经理W·豪威尔在1981年曾说过："我们已经依靠做好内部工作而建立了勋业，弄清并满足了消费者的需要。我们勤奋工作，在生产、销售和广告方面都有创新。我们最明显的竞争行动是在电视上作广告，这些广告被称为美国广告史上的最高水平。

"我们认为，正如美国顾客该得到最上等的啤酒一样，他们也应该得到与之相应的最上等的广告服务。我们的电视广告已在广告业中开拓了新天地，因为它是用同样高质量的录像技术(如特写长境头)来录制的，广告费并没有白花。"

讨论：

(1)在米勒啤酒公司的总经理频频更换的条件下，其营业利润状况是怎样的？

(2)米勒公司为应付市场竞争作了哪些战略体制的准备工作？

(3)从表1.1.2、1.1.3、1.1.4中，你能分析出米勒公司的啤酒业地位吗？试预测一下，米勒下步该怎么走？

(4)在米勒公司与百事可乐公司的交易中，谁是谁非？

[案例二]　卡尔·卡切尔公司快餐的经营战略

一、战略问题的提出

卡尔·卡切尔公司是一家快餐连锁公司，1991年8月，该公司有602家二级店，其中大部分是公司自己经营的，另有30%是授权经营的。

1990～1991年，该公司新店开业46家，其中29家是公司自营的，17家是公司授权经营的。国内的二级店大多集中于加利福尼亚洲，其它分散在亚利桑那州、内华达州和俄勒冈州。

1991年第一季度，该公司进入了国际市场，在日本开了5家二级店，在墨西哥开了1家。1991年度，卡尔·卡切尔连锁店在洛杉矶地区的快餐销售额，除麦当劳之外，超过了所有快餐连锁店。

卡尔·卡切尔公司所提供的菜单，包括汉堡包、鸡肉、牛肉和鱼肉馅的三明治、沙拉，以及其它一些配餐。

1991年公司50周年大庆，卡尔公司又重新把热狗和辣椒狗写入菜单。大多数的卡尔二级店还提供全套的早餐。公司的分销中心设在加利福尼亚州的阿娜海姆和玛特加，由它们负责对各个分店的各种供应。

早在1986～1987年，公司就实施过"撤回大本

营"的战略，对付快餐行业的大滑坡。关闭了中心市场区域边缘的 27 家不盈利分店，其中德克萨斯州 21 家，亚利桑那州 6 家。

"撤回大本营"战略，在 80 年代末期，确实起到了作用，但到了 90 年代，由于经济停滞、销售缓慢，公司就必须拿出新的经营举措来。

在 1990～1991 年间，公司又关闭了亚利桑那州 9 家经营状况不好的二级店，并将那里剩下的 31 家二级店转为授权经营。由于南加利福尼亚地区经济形势日益恶化，使现有这些分店的销售额，低于往年。

此外，80 年代，快餐行业发展达到高峰，大量餐馆在这一地区开业，对手云集，竞争压力很大。

按照公司总裁和首席执行经理卡尔·卡切尔的说法，"与国内其它地区相比，加利福尼亚的经济衰退要晚一些，使消费者从其它地区的形势中看到本地区也将陷入不景气，提前勒紧了裤腰带，结果我们所能达到的销售额只能凑凑乎乎的。"

二、行业及竞争市场分析

1. 行业分析

这里所研究的是整个食品服务行业，并着重分析快餐市场。1990 年，美国人在 43 万个餐馆中，消费的食品及服务总价值达 1690 亿美元。食品服务行业包括餐馆和外卖，主要从事食品和制作与出售。如图 1.2.1 所示，这一行业可以划分为两部分：全套服务部分和快餐服务部分，这两个部分在服务和产品方面都存在着区别。

全套服务餐馆提供内容丰富的菜单和完整的桌面服务，有男侍和女侍根据客人所点菜单将食物送到餐桌上。而快餐店的菜单比较有限，一般只提供店内或店外消费的比萨饼、炸鸡以及汉堡包之类的食品。

快餐行业的产品可以分为四个主要的类型：汉堡包、比萨饼、鸡肉制品和海鲜。随着消费者口味的迅速变化，以及美国人生活节奏的加快，速冻食品及可用微波炉调制的食品，取得了新的发展，并从快餐业中夺走了大量的美元。

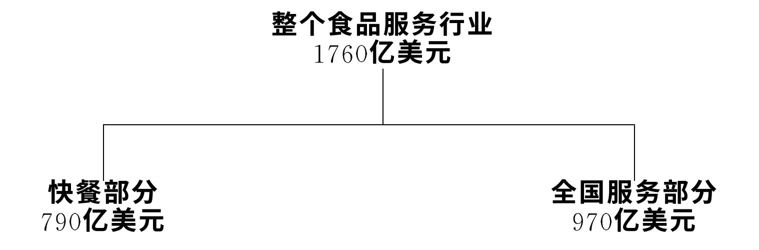


图 1.2.1

快餐业的分销，主要是依赖公司自有的快餐店，以及授权经营的快餐店。不过，现在已不限于授权的那些分店，像超级市场和便利店也开始进入快餐行业。

1991 年初，快餐业的销售额达到了高峰，增长率为 8%，但由于大量经销商持续进入这一行业，此后的一段时期销售额增长速度很低，不得不就市场占有份额和销售额的增长展开激烈的竞争。

按照行业分析家威廉姆·巴尔的说法："快餐行业仍处于不断膨胀的状态，但消费者出于对整个经济形势的关注，已越来越少地到外面吃饭。"

1991～1992 年，前 100 种快餐食品系列中，只有少数可望达到 100 亿美元的年销售额或两位数增长率。在此期间，汉堡包系列的销售额不断下降，而比萨饼系列的销售额则有小幅度上升。

根据 1991 年 8 月公布《美国餐馆业新闻》杂志，关于前 100 种快餐食品系列的报告，来年快餐行业前 100 种食品系列的销售额，估计可达到 825.5 亿美元，与 1990 年的销售额相比，增长了 5.9%，然而同过去几年的 8%相比，显然还太低。图 1.1.3 显示了销售额增长的这种变化。

在这 100 种快餐食品系列中，大约有一半食品

的增长率赶不上通货膨胀率，并且有9类较大食品的销售额只能勉强维持原有的增长率，预示着将来还会有更大的下降趋势。

2. 消费者分析

由于美国人的生活比较忙碌，所以很多人都不在家里吃饭，他们喜欢方便快速的服务以及能即买即吃的食品。双职工家庭、老年人成为快餐食品系列的潜在消费者市场，不过他们比较重视食品的营养。

下面是对消费者需求变化的分析

(1)消费者更倾向于外面吃饭。如表1.2.1所示，美国人1950年在外用餐只占食物消费总额的24.2%，但1990年，上升到45.7%，就是说，美国人现在在家和在外的食品消费几乎一样多。而快餐行业的兴起，说明这种增长并非虚构，此行业1990年占外食消费市场的34.4%。

表1.2.1　外食开支比重

年份	外食支出所占的%	外食支出中快餐所占的%
1950	24.2%	6.2%
1960	26.6%	7.1%
1970	33.7%	18.4%
1980	39.4%	27.9%
1990	45.7%	34.4%

(2)消费者更偏好能即买即吃的食品。当今社会，人们的生活方式已发生了变化，各个年龄组和各个职业，人们的生活几乎都可以用“忙”和“团团转”两个词来描述。而正是这种变化，推动了方便食品与服务的快速增长，这就是即买好食的食品市场。美国人日益感觉到，在这样一个典型的“新世纪”，在工作与社交活动之后，已经没有时间和精力去准备一顿饭，为省事，只好求助于快餐业。

最具特点的快餐消费者，可以说是职业妇女、双职工家庭、无子女父母或单身汉，这些人花钱大手大脚，不怎么有计划，买东西总是随随便便。

但另一方面，他们所受的压力也很大，当他们回到自己干净整洁的家里时，除了准备一顿饭以外，什么事也不想干了。由于家里一般都配有微波炉等器具，所以他们喜欢买那些买来就能吃的食品。

由于上述原因，传统餐馆的生意日渐被快餐店和超级市场夺走。一项调查显示，1989年，美国有33%的人从餐馆购买现成食品回家消费，1991年，这一比例下降到23%。与此同时，快餐店的市场份额从1989年的41%上升到1991年51%，超级市场的市场份额，则从1989年的12%上升到1991年的14%。

(3)消费者更加注意营养。由于老年人的数量越来越多，他们越来越关心食品的营养价值，加上快速增长的职业妇女，比较强调生理适应性，偏好清淡的食品，快餐店不得不增加更多的“绿色”食品，删减大量肉食品。

上述一点可以通过牛肉消费的下降来证明。1991年，牛肉消费处于几十年来的最低点，而更富于营养的食品则继续受到欢迎。

(4)已婚妇女参加工作的家庭越来越多。1970年，有6岁以下孩子的妇女，有28.7%的人参加工作，1990年，翻一倍，达到58.2%，估计这一趋势将持续到90年代末。

90年代初，丈夫和妻子都工作的家庭，很少有时间自己做饭。而且，小时工工资上升，也会诱使已婚母亲多在外面做些工作，而减少在家里做饭的时间，吃饭问题则靠外购食品解决。

(5)老年人是一个成熟的消费者群体。老龄人是指达到或超过55岁的人。由于战后生育高峰期出生的人将在90年代进入老龄期，所以这一群体的人数将有较大的增长。

预计1990～2005年，男性老龄人口将增加320万人，女性老年人口将增加350万人。此外，这一年龄组中女性参加工作率也会提高，将从1990年的45.3%上升到2005年的54.3%。

3. 产品分析

快餐行业提供两种产品：一种是食品，这是看得

见摸得着的，还有一种是服务，它只能感觉到却看不见摸不着。对于快餐行业的市场参与者来说，产品质量对于经营的成败是至关重要的。如果产品不怎么样，服务又很糟糕，营业场所再不干不净，消费者肯定不会再来第二次。

(1)鸡肉食品　由于鸡肉比汉堡包更富有营养，所以鸡肉食品非常受欢迎。但是由于90年代初鸡肉食品爆发了价格大战，鸡肉食品的经销受到了很大的打击。传统上经销鸡肉食品的连锁店，比如像肯德基炸鸡店和鲍彼耶炸鸡店，已不再能控制鸡肉快餐市场了。

麦当劳公司、汉堡王公司、温迪公司纷纷进入了这一市场，并且带来了能够与炸鸡食品相抗衡的其他健康鸡肉制品。比如温迪公司推出的烧烤鸡肉三明治，就很受欢迎。

(2)比萨饼　1991年比萨饼的销售额达到200亿美元，而且这种食品激烈竞争势头，在继续上升。比萨饼的销售量仅次于汉堡包，处于第二位，它是美国餐馆中的最常见食品。比萨饼经销的成功，一方面在于运送方便，另一方面在于经销商运用了优惠销售的做法，比如比萨哈特公司采取了买二送一的做法。

(3)海鲜　过去海鲜餐馆生意一直不景气，困难重重，这种情况估计还会持续下去，长期以来，海鲜食品一直被认为是食品服务行业中的困难户。由于鱼类价格的变动反复无常，海鲜餐馆在维持价格稳定方面的困难很大，而快餐行业，价格是不能剧烈变动的，这样海鲜食品面临的问题非常严重。

(4)预先包装好的沙拉食品　为了满足消费者对营养的关注，许多快餐店都设有沙拉柜台，但消费者对这种沙拉食品的卫生状况不十分放心，而且沙拉柜台的运营成本较高，所以许多快餐店已经削减了沙拉食品。

作为替代，许多快餐店正推出预先包装好的沙拉食品。这一趋势始于80年代末，并一直持续到90年代，它是麦当劳公司的首创。

(5)配餐食品　配餐食品不是主要食品，与主食配套出售。在大多数快食店，配餐食品包括饮料、法式薯条、洋葱圈以及甜点心。

(6)商店消费与价格优惠　由于生活日益紧张而经济发展速度却十分缓慢，不仅越来越多的人没时间做饭，而且手头可花的钱也越来越少。在这种情况下，离开食品店消费的食品以及价格优惠的菜单食品日益增多。

80年代末90年代初，制作好的食品，离店消费，数量持续上升。90年代初，路边售餐和家庭送餐服务的增长，可以证明这一点。

90年代早期，经济衰退，优惠价销售在快餐餐馆中十分普遍。就连麦当劳公司，在套餐上也采取了折价优惠的做法。为了吸引消费者，麦当劳公司还推出了更为便宜的汉堡包，售价只有59美分。90年代早期，几乎所有的餐馆都以不同方式，实行价格优惠。

4. 服务形式分析

快餐市场一直是朝着提供更大便利的方向发展。家庭送餐和对行车者的路边售餐服务，大行其道。此外，外卖业务也更加蓬勃发展。

(1)家庭送餐服务。90年代，家庭送餐成为快餐馆的一项重要业务。它为非常忙的消费者提供了所期望的便利。1991年，派普西高的比萨哈特公司，对家庭送餐业务越来越重视。多米诺的比萨公司靠30分钟内将顾客订货送到的承诺，使整个连锁系统的销售额上升到26.5亿美元以上，其它食品餐馆也提供家庭送餐服务。肯德基炸鸡店计划在1991年国内的所有分店，引进这一服务项目。表1.2.2显示了从1990年到1991年餐馆内就餐业务下降情况。

表1.2.2　在餐馆内用餐的成年人顾客比例(%)

用餐时间	1990年1月	1991年1月	变动的百分比
早餐	6%	4%	－2%
中餐	23%	17%	－6%
晚餐	15%	14%	－1%
小吃	5%	2%	－3%
总体	38%	33%	－5%

（2）对行车者的路边售餐服务。快餐公司正在增加更多的路边售餐设施，来为那些时间非常有限的消费者，提供有效的服务。这种路边售餐服务的销售额，有时占一家快餐公司销售总额的50%以上。但在购物中心地带，这种路边售餐服务难以实行。

哈迪公司开发经营副总裁莫瑞丝·罗宾斯认为："购物中心地带对我们有特别重要的意义，我们必须弥补因在此地无路边售餐服务而造成的业务量损失，并且还要增添早餐的供给。"

据此，单向路边售餐服务和双向路边售餐服务的设施迅速扩展。双向售餐服务点可以为两个相反方向行车的顾客提供服务，并且还在餐馆里为愿意停车就餐的顾客提供进餐的场所；单向售餐服务点则不提供就餐场所。在这两类服务地点，菜单都很有限，服务则非常快速。

在90年代早期，麦当劳公司一直试验在高速公路的双向路边售餐设施，但它还没有要求授权经营的那些连锁店，必须购买这种设施。

（3）经营环境的清洁程度。经营场所的清洁程度，反映出一家公司制作食品时的细心程度和卫生标准，能否使餐馆保持清洁的环境，对一家快餐公司来说是至关重要的。人们总是喜欢在一个干净的房间里，在一张干净的桌子上用餐，那些能够提供清洁场所的餐馆，更有吸引力。

5. 二级店分析

1991年，拥有100，000家分店的快餐连锁公司，占据了美国餐馆业销售的40%弱。依靠特许经营快餐业的公司，可以在不负担土地、建筑物和其它设施成本的情况下扩展自己的业务。这些成本由那些被授权的经销商来承担，他们同时还要向母公司支付一笔相当于销售额3%～6%的报偿金作为交换，被授权者又可以获得母公司标牌名称以及人员训练和市场营销方面的支持。

快餐公司还在学校和机场这一类传统上不设分店的地方，进行二级店的投资。但这类分店不同于那些自营二级店，因为在这些地方独立设店的成本太高。这也正是常常不在这些地方出售产品的最主要原因。

但90年代，一种新的投资方式突破了这一禁区。这就是几家公司共用一处设施的快餐销售方式。在这种情况下，两家或更多的快餐公司，同在一个屋檐下，出售自制食品，并共同分担设施费用。

（1）特许经营店的增长。在过去的25年中，特许经营店发展极为迅速，一方面应归于美国人口的流动性较强，另一方面则是因为美国人越来越看重产品的品牌。表1.2.3、1.2.4分别显示了1990～1991年特许经营公司的销售额以及特许经营的分店数。

表1.2.3　1990—1991的连锁餐业公司

（单位：家）

主要业务	1990			1991 *		
	总计	公司自营	特许经营	总计	公司自营	特许经营
鸡肉制品	9334	3123	6211	9505	3170	6335
汉堡包、烤牛肉等	38240	7903	30338	40113	8258	31855
比萨饼	23277	7867	15410	25094	8143	16951
墨西哥食品	5592	2382	3210	5884	2513	3371
海鲜	2970	1700	1270	3007	1725	1282
薄饼、鸡蛋饼	2317	660	1477	2173	666	1507
牛排、全套菜单	11324	5215	6109	11581	5319	6262
三明治及其它	8414	399	8015	9625	407	9218
小计	101289	29249	72040	106982	30201	76781
冰淇淋等	14681	638	14043	15249	644	14605
豆奶	4197	864	3333	4314	864	3450
合计 *：预测值	120167	30751	89416	126545	31709	94836

表 1.2.4　1990—1991 年的连锁餐业公司各类业务销售额

（单位:万美元）

主要业务	1990			1991 *		
	总计	公司自营	特许经营	总计	公司自营	特许经营
鸡肉制品	5611606	2033873	3577733	5948303	2155906	3792397
汉堡包、烤牛肉等	33907671	8059389	25848282	36071373	854952	27528421
比萨饼	11925190	4830486	7121704	13251754	5618620	8083134
墨西哥食品	4263367	2237913	2025444	4712072	2484084	2227988
海鲜	1633876	948825	685051	1718943	1001010	717933
薄饼、鸡蛋饼	1402659	494963	907696	146304	514762	948542
牛排、全套菜单	12367662	6507364	5860298	13350604	6962879	6387725
三明治及其它	2241625	160358	2081267	2661086	163565	2497521
小计	73380646	25273171	48107475	79177439	26993778	52183661
冰淇淋等	4391688	233844	4157844	4692091	243198	4448893
豆奶	1633329	283018	1380311	1771272	294339	1476933
合计 *　:预测值	79435663	25790033	53645630	85640802	27531315	58109487

1990 年,特许经营在美国食品服务市场 1,580 亿美元销售额中,占 740 亿。其中前 45 家连锁公司,1990 年的食品销售额达到了 730 亿美元。表 1.2.5 是对连锁公司自营单位和授权单位进行的总体分类。

(2)公司自营店及特许经营店。一家快餐馆或归公司所有,或归特许经销商所有。授权公司向被授权者收取报偿金,被授权者则利用母公司的产品赚钱。

在自有的分店中,由公司指派的管理者负责经营,有较大的控制权。而在授权经营的分店中,授权公司则监督这些餐馆的产品与服务质量,并在产品开发、分销办法以及标准制作程序方面,有最终的发言权。被授权者在接受监督的前提下,可以获得很大的利益。尽管丧失一定的自主权。

表 1.2.5　前 45 家连锁餐业公司系统表 1989～1990 各公司自营店、特许分店及海外分店的销售额

（单位:百万美元）

公司排名	1990			1989、1989～1990		
	国内自营店	国内特许店	海外分店	系统总计	系统总计	变动百分比
1. 麦当劳公司	2655	9597	6507	18759	17333	8.2
2. 汉堡包王公司	935	4315	850	6100	5700	7.0
3. 肯德基炸鸡公司	875	2325	2600	5800	5400	7.4
4. 比萨哈特公司	2000	2000	845	4854 *	3785 *	28.0

5. 哈迪公司	1197	2163	40	3400 *	2900 *	17.2
6. 温迪公司	830	1910	240	2980 *	2969 *	0.4
7. 多米诺公司	575	1890	185	2650	2500	6.0
8. 泰考贝尔公司	1500	1000	45	2545	2038	24.9
9. 日皇公司	2	2023	255	2280 *	2179	4.6
10. 阿拜公司	150	1245	140	1535 *	1370	12.0
11. 小绅士公司	395	1053	52	1500	1130	32.7
12. 丹尼公司	1065	235	70	1370 *	1300	5.4
13. 地铁公司	3	1127	70	1200	800	50.5
14. 大男孩公司	228	812	60	1100	1100	0.0
15. 希日乐公司	337	566	110	1013	898	12.8
16. 桑尼公司	437	554	0	991	862	15.0
17. 杰克鲍克斯公司	636	317	0	953	859	10.9
18. 邓金杜纳特公司	1	786	156	943	855	10.3
19. 浪琼希娃公司	534	243	4	1781	783	(0.3)
20. 庞德罗纱公司	450	250	35	735 *	687	7.0
21. 巴克森罗宾斯公司	29	461	224	714 *	682 *	4.7
22. 波兰娜家庭餐业公司	2	545	68	615 *	558	4.6
23. 卡尔·卡切尔公司	466	143	5	614 *	551	11.4
24. 切琪炸鸡公司	375	150	50	575 *	530	8.5
25. 鲍彼耶炸鸡公司	90	462	5	557 *	525	6.1
26. 提杰星期五公司	382	89	34	505 *	49	15.0
27. 西希日林公司	5	469	6	480	82	(0.4)
28. 波金餐业公司	152	320	4	476 * *	426	11.7
29. 奇奇公司	369	101	0	470	420	11.9
30. 索尼克公司	41	414	0	455	390	16.7
31. 奇立公司	340	105	0	445 * *	369	20.6
32. 开普敦帝公司	236	177	0	413	392	5.4

33. 国际煎饼房公司	39	313	32	384	356	7.9
34. 提拜公司	34	310	15	35 *	303 *	18.5
35. 软氏家庭牛排屋公司	276	61	0	337 *	295	14.2
36. 金珊瑚公司	19	313	0	332 *	368 *	(9.8)
37. 郝丽韩与大瑞公司	293	27	0	0	306	4.6
38. 凯投餐业公司	210	109	0	319	302	5.6
39. 圆桌比萨公司	0	315	4	319	3	1.9
40. 莱克丝餐业公司	99	200	2	301	326	(7.7)
41. 奶酪屋公司	135	105	0	300 *	28 *	7.1
42. 索比日比萨公司	169	112	9	290	20	7.4
43. 地圆公司	213	71	0	284	66	6.8
44. 玛丽凯林达公司	146	135	0	251 *	250	12.4
45. 日内瑞公司	85	175	0	260	133	95.5
* :餐饮业专家技术估计数。* * :公司自己估计数。						

注:所有数字都是以百万美元为单位(最后一栏除外)按日历年度统计的。

授权关系是十分复杂和敏感的,因为授权者与被授权者,双方的目标有时是冲突的。双方产生矛盾的主要原因,常常是双方都觉得对方没有按照约定办事。

被授权者可以从母公司的良好广告宣传、研究与开发工作以及优质的产品中大获其利,而授权公司为了保持产品质量,不得不加强对被授权单位的控制。一家快餐公司拥有高度管理控制权的分店比例越大,成功的可能性越大。而那些放松对分店的控制、对操作标准和分销方式未严加约束的公司,往往自食苦果。如表 1.2.6 美国连锁快餐公司的综合情况。

表 1.2.6　美国连锁餐业公司综合情况

项　　目	1989	1990	1991 *	1989～1990 增长百分比	1990～1991 变动百分比
连锁公司自有店数量	28396	29248	30202	3.0	3.3
特许经营店数量	67225	72040	76780	7.2	6.6
总的快餐店数量	95621	101288	106982	5.9	5.6
公司自营店销售额(万美元)	23424150	25273170	26993777	7.9	6.8
特许经营店销售额(万美元)	44136376	48107476	52183661	9.0	8.5
总销售额(万美元)	67560526	73380646	79177438	8.6	7.9

公司自营店平均各单位销售额(万美元)	825	864	894	4.8	3.4
特许经营店平均各单位销售额(万美元)	657	668	680	1.7	1.8
总体的各单位平均销售额(万美元)	707	724	740	2.5	2.2
＊:预测值。 注:数据中不包括冰淇淋店、奶酪店和豆奶店。					

6. 技术分析

地区性劳动力短缺、高流动率、高劳动力成本以及在改进技术及提高产品一致性和服务速度方面的浓厚兴趣,迫使快餐经销商不得不在开发新技术及管理自动化方面,进行大笔的投资。信用卡、触摸屏幕式计算机、机器人、苏打水自动管理系统,以及工作人员无线卫机等设备,正在被越来越多的快餐连锁公司所采用。

(1)记帐卡与信用卡。尽管零售行业还坚持收取现金,越来越多的快餐经销连锁店已经开始在销售网点上采用记帐卡和信用卡。记帐卡和信用卡,将会使快餐经销公司加快服务速度。

例如,斯奇帕餐业公司,是一家经营海鲜晚餐快餐公司,总部坐落于华盛顿拜莱伍。在登沃市场的16家店中进行的一项试验结果表明,在这些店中可以接受各种各样的支付卡,且用信用卡支付的人数比用现金支付的人数高40%左右。

(2)触摸屏幕式计算机。触摸屏幕式计算机体系的运用使顾客只要按一下显示屏幕上的食品菜单,就可以购得想要的食品。此外,这种计算机系统,还减轻了工作人员在顾客购买高峰期时的负担。麦当劳公司和汉堡王公司,正在试制一种价值25000美元的触摸屏幕式计算机,可以缩短服务时间半分钟,并且使每个出纳员经手的销售额增加10%—20%。

汉堡包王公司还在试制一种带有双向录像设备的路边售餐服务设施。当出纳员进入以后,这种设备就会向顾客展示订单。不过,这些先进的设施都还处于研制阶段。

(3)自动化。餐业公司已开始将自动化设备引进快餐店。比如,麦当劳公司就是用计算机来控制食品烧制时间的。全自动的苏打水调配系统,也使快餐公司节省了食品制作时间。

7. 劳动力分析

快餐公司所雇用的劳动力,习惯上都是16～19岁的年轻人。但80年代末期,这一年龄段劳动力供给下降,预计到90年代中期,这种情况会自行好转。据估计,到2005年,处于16～19岁年龄段的人口数,将恢复到80年代初的水平。

由于快餐公司在工资方面,无法与零售店相竞争,而且给人的印象是常常要加班加点,报酬低于应得收入,这样兼职者的人数不断下降。此外,由于大量雇用小时工,流动性大也困扰着这些快餐公司。

1989年10月30日,国会又通过了一项法案,规定1990年每小时最低工资,不低于3.80美元,到1991年不低于4.25美元。毫无疑问,这项法案增加了快餐公司的劳动力成本压力。

由于青年劳动力供给的减少,快餐公司开始雇用老年劳动力来填补空缺。即使90年代年轻雇员人数增加,这些公司仍然会继续录用老年雇员。因为这些老年雇员或者是退休队伍中来的,或者是首次参加工作,他们比较热心,出勤率也高,流动率很低。全美退休人员联合会的业务合作项目经理琼·凯丽说:“我们通过对美国退休人员的调查发现,他们中有1/3的人还希望继续工作。”

8. 竞争状况分析

由于人们对快餐的方便性和服务的速度,提出了越来越高的要求,所以快餐公司不得不展开激烈的竞争。而地区性公司在向国内其它地方扩展业务时,面临的竞争就更大。

(1)主要竞争者。在快餐行业有四大主要竞争力量,它们就是麦当劳公司、汉堡王公司、哈迪公司和温迪公司。这几家公司都以汉堡包为主要经营项目,另外两家公司是肯德基炸鸡公司和比萨哈特公司,他们的经营项目是炸鸡和比萨饼。

这些公司的产品标牌,在消费者中都有很高的信誉度,他们占有很大的市场份额,并且有足够的资源增加新的产品,他们还能够提供方便的服务,开设更多的新分店。然而,面对日益激烈的竞争和日渐饱

和的市场,这些公司也有弱点,也面临很大的困难。

①麦当劳公司。1991 年 9 月 27 日,该公司以“麦当劳”名义,在美国、加拿大及海外其它国家注册经营 11843 家快餐连锁店。其各分店都提供以汉堡包食品为中心的标准菜单。该公司所有分店中近 70%是授权经营的,大约 27%属海外分店。海外分店为公司提供了 37%的收入和 38%的利润。

1990 年,公司系统的总销售额为 18759 百万美元。麦当劳公司的规模和国内市场覆盖面,使它获得了无可匹敌的竞争能力,成为美国快餐行业当之无愧的领袖。

1991 年,麦当劳公司引入了优惠菜单项目,公司推出了用四种正餐食品组成的套餐,以优惠的价格出售给消费者。这一举措帮助公司在美国经济不景气的情况下,增加国内的销售额。

②汉堡王公司。该公司 1989 年被大都市公司所兼并,1991 年在美国和其他 33 个国家开设了 6298 家分店。公司总销售额为 6100 百万美元,其中美国国内的销售额为 5212 百万美元。85%分店都属授权经营。

与麦当劳公司不同,汉堡王公司,只拥有特许经营餐馆不动产的 15%所有权,而前者都拥有 60%的所有权。这样,汉堡王公司对特许经营分店的控制弱得多。这也是该公司增加分店销售额的努力如此困难重重的重要原因。

1986 年,该公司销售额处于平台状态,收入却在不断下降。为了改善销售额下降的状况,汉堡王公司实行了“撤回大本营”的战略,集中精力增加公司自营分店。此外,汉堡王公司加强了在海斯帕内克地区的广告宣传,以争取拿下这一市场。

③哈迪公司。哈迪公司总部位于蒙代尔,是伊迈斯科股份有限公司的子公司。1991 年 2 月,哈迪公司系统美国分店的销售额是 4100 百万美元,国内分店数为 4022 个。公司下属的分店中,只有 1/3 是自营的,其它都是授权经营的。

从 60 年代末到 80 年代初,该公司通过特许经营的方式得到迅速的扩展。该公司的特许制度与其它快餐公司完全不同,允许授权单位有更大的自主权。任何投资者只要答应每月向母公司上交其销售额的一定比例,都可以以哈迪的名义开快餐店。公司快速增长的主要原因,是不断地在东南部和中西部地区的小城镇开设分店。

④温迪国际公司。1991 年 9 月,温迪公司下辖 3727 家分店,其中的 71%是授权经营,1990 年,该公司的销售额为 2980 百万美元。公司 1990 年所属的分店数与 1986 年时一样,共为 3720 家。这是公司针对经营上的困难,进行调整的结果。

80 年代中期饮酒作乐的风气逐渐抬头,对快餐市场冲击很大。当时,公司将许多经营不好的分店或者出售,或者加以重建。

90 年代初期,温迪公司也出了价格优惠政策。7 种食品单价在 1 美元以下,使餐馆的生意日渐红火,净销售额也有所增长。1991 年,为了满足顾客的需要,温迪公司在菜单上加上了烤鸡三明治,这很有可能使其销售额有新的增长。

⑤肯德基炸鸡公司.(简称 KFC)。作为鸡肉制品销售市场上的领袖,肯德基炸鸡公司于 1991 年继续保持增长的势头。肯德基炸鸡公司的母公司是派普西口公司。

1989~1991 年间,母公司共投资了 800 百万美元,扩展所属的三个快餐连锁公司:肯德基炸鸡公司、比萨哈特公司和泰科贝尔公司。总部位于路易斯维尔的肯德基炸鸡公司,1991 年在美国国内的 50 个州中,共开设了 4981 家分店,其中有 3617 家是授权经营的。该公司还在国际上开设了 3206 家分店。

肯德基炸鸡公司 90 年代的设想,包括向小吃市场和午餐市场继续进行扩展,这种尝试,已从 1988 年推出其鸡制小吃食品时开始了。

尽管肯德基炸鸡公司已确立了在鸡制食品中的主导地位,但它仍然面临着其它快餐公司的强有力竞争,像麦当劳这类公司的生产线都已经开始向鸡制食品延伸。

⑥比萨哈特公司　比萨哈特公司 1991 年是比萨饼市场上的头号公司,但它在快餐行业公司的排名中,却只能居于第三位,因为 1991 的总销售额为 50 亿,只占有 4.6%的市场份额。

比萨哈特公司也属派普西口公司所有。整个比萨哈特公司的销售额曾经日破百万美元大关。该公司还增加了分销网点。1991 年第二季度,比萨哈特公司宣布,其利润增长率达到 22%,销售额则提高了 1%。

比萨哈特公司实行的是一种扩张性战略,其中一条就是在扩大分店的同时,组建更多的运送单位,这样就可以使该公司尽最大可能将产品推销到各个地方。

比萨哈特公司已经开始逐步实施扩张计划,设计组织了高速公路快餐店,既提供适应于公路沿线消费者需要的柜台服务,同时也提供进餐的场所。

该公司还计划进行营销组合，把肯德基炸鸡公司和泰科贝尔公司的食品销售，与比萨哈特公司的食品销售，纳入同一张大伞之下。

此外，该公司还在设计快餐销售亭，这种较小的服务设施，非常适合于在机场、食堂和医院。

为了有助于扩张计划的实施，比萨哈特公司，与马瑞奥特公司进行了合资。马瑞奥特公司得到比萨哈特公司的特许经营权，同时承诺设立近900个比萨哈特高速公路快餐销售亭。

在未来一段时期中，比萨哈特公司计划将自营快餐店数，与授权经营快餐店数，继续维持在50∶50。1990年，比萨哈特公司还兼并了温切尔豆奶公司，并将其全部转为本公司的运送单位。

1991年，比萨哈特公司的6600家国内店中，将有2000家只负责传送和外卖服务。

(2)处于变动之中的竞争环境。快餐食品的便利性，似乎成为压倒一切的因素，各地的超级市场、连锁食品店、大食品公司、便利店甚至加油站都在向快餐市场渗透，与快餐公司争夺消费者。

①当地的超级市场和连锁食品者。由于职业妇女和老年人人数的上升，以及工作场所中的竞争日益激烈，越来越多的人不能在家里吃饭。

基于上述原因，各地的超级市场纷纷扩充其原来的熟食销售部，增加了带汤水的热食品、沙拉条、还有可以根据顾客的要求临时加工鸡肉、排骨或鱼的热菜加工部。而各地的连锁食品店，也将经营的重心，转移到能即买即食的食品上来。当然，这些单位的外卖业务量都远远落后于快餐公司。

②大型食品公司。各大食品公司都已开发出足以与快餐行业相竞争的产品。随便举一个例子，可用微波炉制作的食品，90年代已经开始获得巨大的增长。这些食品公司不仅制作可快食的晚餐，还有包装好的中餐食品盒。

③便利店。便利店已经开始尝试进入快餐市场，提供可在店中消费的新型快餐。在过去的15年中，便利店在美国食品服务行业中异军突起，势力不可小看。对快餐店业务造成很大的威胁，尤其是在早餐市场上，便利店以其变化迅速的优势，夺取这块市场，而避开快餐公司云集的午餐和晚餐市场。

另外，便利店有离消费者家方便的优势。而且，便利店还很容易抓住那些不能正常做饭的流动人口。

便利店已经开始进入高质量外卖食品的销售市场，它们的食品种类包括新鲜三明治、比萨饼、炸鸡及山泉水等。

美国最大的一家便利店7—11昼夜服务连锁店，1991年在美国和加拿大拥有自营店和授权经营店共6700家，另外在世界各地有6400家。尽管其在1990年时曾宣布过破产，但其实力是不容否认的。

④加油站销售店。较大的石油公司已开始经营加油站零售业务，这些销售店不仅卖快餐还卖其它商品。艾克森石油公司在各加油站有500个零售店；壳牌石油公司在3年的时间内，设置了300个食品销售点；泰赛克石油也从950个销售店中，获得了可喜的利润。大石油公司的进入，显然会带走大批的原来属于快餐公司的消费者，尤其是年轻的男性蓝领工人，这些石油公司有其便利条件和各种优势。

加油站的这些零售店，所提供的店内服务销售额，1991年占全部销售额的18～50%。随着消费者对食品新鲜程度的信任，这一比例还会上升。

(3)国内所开展的竞争活动。国内较大的快餐连锁公司，像麦当劳公司、汉堡王公司、哈迪公司和温迪公司，都在通过提供预包装沙拉、开设新店、丰富菜单和优化服务以及实行分散化经营等方式，强化竞争力。

①推出预先所装好的沙拉。预包装沙拉是由麦当劳公司首先推向市场的，这一产品巩固了该公司在汉堡包市场的领先地位，而其它经营汉堡的连锁店则纷纷仿效。汉堡王公司、哈迪公司和温迪公司，均已经或者将要推出它们的预包装沙拉制品。

预包装沙拉食品的兴趣，与路边店快餐销售额的上升，以及沙拉条制作所需的劳动力有关，这种产品可能还会被其它一些指望从汉堡包市场中占取一定份额的快餐公司所采纳。

②开设新店。由于90年代初快餐市场处于饱和状态。快餐公司不得不考虑在那些惯常不开店的地方开设新店。学校、机场、售货亭、食品店都成了开设新的快餐销售处的地方。

正如一位行业分析家所说，“像原来那样在一块1英亩的土地上投入100万美元和一幢房子，开一家快餐店的做法，已经行不通了，你不能不去寻找别的开店场所。由于快餐行业的增长，主要是来自店外消费的那一部分，因而到那些需要投资少，而销售额与投资的比例都可达到2∶1或更多的地方去开店，才更有意义。”

许多快餐公司，90年代初，开始运用这种策略。例如，肯德基炸鸡公司就计划在售货亭、学校、食品店和小吃铺开设几千家销售点，并且还要设立高速

公路路边店。该公司的首席副总裁董·帕金森说：“对我们而言，在二级市场和特定市场上，还存在无穷多的机会。”

另外一家汉堡包食品连锁店哈迪公司，也开始运用打破常规的营销策略。计划1991年在位于北卡罗来纳州法约泰维尔的一处军事基地，开设一家快餐分店。

麦当劳公司国内销售额的增长，恐怕在某种程度上也要归功于它在机场、军事基地、体育场以及博物馆这一类非常规地区所开设的新店。

该公司1991年与美国航空公司开展了合作，为前往奥兰多的航班提供儿童食品。当然这种合作尚属尝试阶段，不过成功的希望是很大的。

③丰富菜单、强化服务。过去的一段时间里，国内四家大快餐公司——麦当劳公司、汉堡王公司、哈迪公司和温迪公司，纷纷采取措施，加强竞争能力。麦当劳公司扩充了菜单内容，增加了预包装沙拉、麦当劳炸鸡、麦当劳比萨饼和早餐等食品项目。该公司不仅增加了双向行车路线的路边售餐设计，而且还尝试用机器人来制作法式煎饼。

汉堡王公司一方面增加了鸡肉制品、三明治和早餐等食品项目，另一方面又为各分店提供了更多的路边售餐设施。哈迪公司也已推出了预包装沙拉和其鸡肉制品。温迪公司则推出了包括混装沙拉和比萨饼之类的超级食品柜。

④分散化经营。汉堡王公司和温迪公司已对下属分店开展了分权化经营。汉堡王公司将重点放到地区一级。如果公司总部和地区一级的职能有所重叠的话，那么公司总部的这些职能将重新界定，授予下属11个地区性事务所或经营事业部。

在温迪公司，他们对公司自营店的管理组织，重新进行了调整，以使高层的行政主管人员与餐店一级的经营有更紧密的接触。该公司还将其原来的7个区块重新划分成12个地区，并将原来一个地区主管人员所属的快餐店的平均数目，由原来的200个降到约100个。在服务的高峰期，该公司还在店内增加雇员人数，以保证为顾客提供良好的服务。

(4)地区性竞争。80年代，加利福尼亚地区，对于快餐公司来说是一个发财的好地方，在北加利福尼亚地区和南加利福尼亚地区，尽管超级市场和便利店加强了同快餐公司的争夺，这两块地方仍然是快餐公司最有吸引力的销售市场。然而，1990～1991年，这一地区也开始经济衰退。

①北加利福尼亚地区。在北加利福尼亚地区，超级市场在备食食品领域有很强的竞争力，它在这一地区足以与快餐公司抗衡。比如，瑞芮公司所属的超级市场，在北加利福尼亚地区，开设了51家能够提供各种全套服务的食品部。这家家族所有的公司，在45个商店和熟食店中，有自己的面包房。

瑞芮公司的行政主管解释说，“备食食品对瑞芮公司来说之所以非常重要，其原因有两条：

其一，我们清楚快餐店已经从超级市场抢走了一部分业务，因而我们必须采取自卫行动，在备食食品方面作出尽可能的努力，以赢回我们所失的美元。我们瑞芮公司争取做到的就是使顾客只要到这里来，就无须再去别的地方买东西。

其二，由于80年代的生活方式与以往的差别，快餐已成为超级市场中普遍增长的经营项目，我们当然也不能放过这个机会。”瑞芮公司还在5家超市中供应沙拉条，并很快要推广到其这各店。

此外，瑞芮公司还在试验一种比萨饼柜台，顾客进市场时订购，出市场时就能拿到热乎乎的比萨饼。

②南加利福尼亚地区。在南加利福尼亚地区，便利店的快餐销售额是很高的。比如，7—11昼夜服务连锁店出售热狗、汉堡包、鸡肉小馅饼、烤牛肉三明治及其它食品，很受欢迎，极大地推动了该公司在这地区业务的发展。该公司快餐食品的信誉度越来越高。

三、卡尔·卡切尔公司分析

1. 公司的历史

1941年，卡尔·卡切尔24岁，当时他还是洛杉矶地区一家面包店的送货员。后来他将自己的汽车做了抵押，贷款买了一个热狗摊，他开张第一天的销售额仅有14.75美元。此后，他的热狗摊数目不断增加，到1946年时，卡切尔开始出售汉堡包。

到1956年，卡尔·卡切尔已有了自己的连锁店，其中位于阿娜海姆的一家训练有素、经营老道的可驾车驶入的烧烤店，最为得意。就在那一年，卡切尔以之为蓝本又开了两家小型餐店，成为卡尔的二级店。于是，卡尔二级店这个不寻常的名字，就出现在他所有连锁餐店门口。

1968年，卡尔二级店的数目只有24家。可是到了70年代，由于美国人逐渐开始喜欢在外面吃饭，使快速、方便的卡尔二级店，同整个快餐行业一起，取得了飞跃发展，这种势头一直保持到80年代初期。

1991年，卡尔公司迎来了开业50周年大庆。

2. 公司经营的区域

到1991年8月底,卡尔·卡切尔股份有限公司,自营和授权经营的卡尔二级快餐店,共有602家。这些二级店中一半位于南加利福尼亚,其它一些位于美国西部地区,即亚利桑那州、内华达州和俄勒冈州。此外,该公司还在日本和墨西哥开有国际分店。

到1991年1月,卡尔公司在日本一共开了5家分店。计划1993年,这一地区的二级店数目将达到30家。1991年第一季度,该公司在墨西哥开了第一家分店。将来还准备再增开9家。1991年3月,公司准备在环太平洋国家中开设9家分店,可是到1992年第一季度,1家也没开成。

卡尔·卡切尔股份有限公司,是一家生产、分销、零售快餐食品的连锁公司。它从供应商那里买进牛肉、鸡肉、土豆等各种原料,然后制作出汉堡包、鸡肉三明治和法式煎饼等食品。

卡尔·卡切尔公司的分销中心,位于加利福尼亚的阿娜海姆和曼塔卡两地,负责向公司所属的所有二级店供应各种东西,包括牛肉、鸡肉、鱼、土豆以及纸包装制品,这些东西都由中心统一购买。食品的生产和制作只有在阿娜海姆的设备中进行。

3. 公司的生产范围

卡尔·卡切尔公司的菜单,包括汉堡包以及鸡肉、烤牛肉、牛排、鱼肉三明治、沙拉和各种配餐。许多二级店还提供全套的早餐菜单,包括鸡蛋、火腿肠、腌猪肉、馅饼、法式炸薯条、果酱和糕点等。

4. 公司的服务质量及公司形象

大多数的卡尔二级店都是独立设置的,营业面积从2500平方英尺到4000平方英尺不等,能容纳72人到115人。过去几年所建的二级店,规模都较大。除了交通拥挤、人口密集地区的餐馆以及提供快速服务的售餐单位以外,该公司所有的餐馆,都送餐到座。卡尔公司下属的餐馆,近300家有公路边售餐服务设施。

1984年,卡尔公司的形象遇到了麻烦。潜在的消费者,将它归入咖啡屋之列,而不是一家知名的快餐店,所以当他们想买快餐时,不去卡尔公司的餐馆。

5. 公司的送餐到座服务

送餐到座服务,使卡尔快餐公司与其它快餐连锁公司,明显地区别开来,因为这种服务在类似的汉堡包快餐店极为罕见。这种服务是怎么做的呢?

首先,到卡尔快餐店来的顾客同到其它快餐店一样,在前台要好自己所要的食物。不过,顾客所接到的不是一托盘食品,而是一个上面带号码的塑料卡。然后,再由卡尔的雇员,根据这个号码将食品送到顾客的桌子上。

在快餐业这种顾客快进快出的行业实行送餐服务,似乎奢侈了点。不过,它可以尽快疏通在前台等待的顾客,而且由于这种服务内容非常有限,因而也不会让人觉得它是为了赚点小费。

6. 公司的二级店

1991年8月,卡尔·卡切尔股份有限公司,自营和授权经营的卡尔二级快餐店,共有602家,其中30%授权经营。几乎所有卡尔二级店的地点,都是租赁来的。公司供应中心为其二级店购买和制作大多数食品。半数以上的二级店,坐落于公司在南加利福尼亚的核心市场区中。

7. 公司的销售额

1990年财务年度,卡尔·卡切尔股份有限公司,自营快餐店的在册销售额为466百万美元;特许经销店的销售额,为143百万美元。在前10大汉堡包快餐公司中,卡尔·卡切尔公司的各单位平均销售额居于第3位,仅次于麦当劳公司和怀特·卡斯托公司。卡尔公司系统内的总销售额,1990年排名第六。

卡尔公司正准备推出新产品,尤其是脂肪少的烤牛肉三明治,以使销售额有所增长。为了提高消费者对卡尔快餐店的兴趣,1991年,该公司还引进了其它一些食品项目,比如鸡肉三明治和烤土豆等。

8. 公司的所有权

总部座落于阿娜海姆的卡尔·卡切尔股份有限公司。1981年公开向社会发行股票,卡尔公司的股票可以上市交易。

1991年,该公司有雇员16800人,股东2600个。公司董事长卡尔·卡切尔,拥有公司43%的股票,其他内部人员拥有2%的股份,忠信投资公司有8%的股份。

9. 公司在增加店铺和扩充新菜单方向所受挫折

1984年时,卡尔·卡切尔认为,如果一家快餐连锁公司要向国内各地扩展,那么它就需要有优质的食品、牢固的地区性根基以及清晰的公众形象。基于这种想法,卡尔公司在德克萨斯州开设了36家二级店,其中很多是授权经营的。

与此同时,卡尔快餐公司增加了菜单的内容,在所有快餐店中,提供用大浅盘子盛装的四种“烧烤晚

餐”食品,即牛排、鸡肉、鳟鱼和圆形三明治。也就是从这个时候起,卡尔公司开始遇到麻烦。

首先是进入德克萨斯的时间选择错误,那里正处于经济萧条期,它不会因为卡尔这样一家快餐公司的进入,网开一面;卡尔公司所犯的另外一个错误是,所盖的快餐店都太大了,造成了不必要的浪费。

正因为上述两条原因,卡尔公司这些新店的销售额损失巨大,以致公司最终不得不决定,关闭在亚利桑那州的6家店和在德克萨斯州的所有21家店。关闭这些店的损失,也是十分巨大的。为弥补这一损失,不仅用光了卖店的钱,而且用掉1200万～1500万美元的储备基金。

其次,卡尔公司推出晚餐餐盘,无异于一场花费极高的赌博。添置洗盘子机和其它设备,使其不得不负担大笔的支出,而缺乏训练有素的雇员,又使它常常耽误顾客的时间。

食品和服务的质量开始下降。各餐馆的年均销售额也大大滑坡,1985年1月31日各单位平均销售额为786500美元,此后这一指标却降至717000美元。1985年,卡尔公司不得不撤掉费用昂贵的晚餐餐盘。

10. 公司的“退守大本营”战略

1986～1987年,卡尔公司针对快餐行业的经营滑坡状况,制定了“退守大本营”的战略。什么是“退守大本营”战略呢?

首先,公司重新审查其菜单,降低价格,撤掉费用很高的晚餐餐盘。

其次,将重心放在最好销的食品和颇受欢迎的新型食品上。如烧烤鸡肉三明治等。

第三,撤出德克萨斯州并收缩在亚利桑那州的经营,连带关闭了4家经营不利的餐馆。公司不再营建新店,只对洛杉矶地区的老店进行重新装修,使上百家快餐家的面貌焕然一新。这一收缩性战略挽救了公司。1988年头6个月,各店的平均销售额在上年增长了24%。

1990～1991年,公司又关闭了位于亚利桑那州的9家经营状况不好的分店。

11. 公司的服务改进

通过设立“想喝多少喝多少”的饮料柜台,改进路边售餐服务设施,以及使用自动售餐系统,卡尔公司已改善了服务质量。自助饮料酒吧的服务速度,显著加快了。重新设计的路边售餐系统,也加快了服务速度。这种系统在服务的高峰期,利用一个声波传送器,将信息同时传达到购餐者、厨师、收款员所戴的耳机里,从而使几方可以同时行动,缩短了服务时间。

另外,1980年,卡尔公司还在圣地亚哥30家快餐店中,试验了“一次性付款”自动售货系统。这种自动售货机接受10.5百万种连锁体系认可的记帐卡,其中包括威尔法高基金会、美国银行、太平洋社会保障基金会及美国第一州际银行的信用卡。

12. 公司盈利性增强

90年代初,由于向国际市场扩展成功、公司形象的强化、新产品的推出以及经营不良分店的关闭,卡尔公司出现了新的起色。然而由于整个经济大环境的不景气,1991年最后两个季度,卡尔公司出现了经营恶化的趋势。

13. 公司的最新扩展

1990～1991年期间,又有29家公司自营快餐店和17家授权经营快餐店开业。公司还计划在1991～1992年期间,再开设20家新的公司自营店。公司准备将授权经营店的比例提高到40%。

1988年4月,卡尔公司与日本大阪的友好公司,签订了为期25年的授权经营合同。合同规定,友好公司1989年年初,负责在大阪地区开设5家卡尔二级店,并且未来的5年,至少要在日本开设35家卡尔二级店。

分店扩展活动,必然提高卡尔公司的财务收入。1989年,卡尔公司又新开50～55家分店,其中10家是从温迪公司的授权经营者那里购得的。大多数新店的销售额都在100万美元以上。

公司计划今后以每年50家的速度开设新店,而这些新店大部分都将位于加利福尼亚州。公司还寻找机会从授权经营者手中兼并快餐店,以扩大公司在北加利福尼亚地区的市场份额。

此外,公司还准备在办公大楼、大学这样的“非常规”地点增设快餐店。然而,卡尔公司尚未意识到,它在北加利福尼亚地区的形象不是很有利,公司在这一地区的销售额不可能再有什么新的突破。

14. 公司新产品的推出

为了扩大销售额,卡尔公司增加了更多的食品种类。首先在1986年10月,推出了一种炸鸡三明治;1988年春天又增加了预先包装好的沙拉,同年还推出了一种乡村炸牛排三明治。预包装沙拉的引进,使得卡尔公司可以打进麦当劳公司创造的餐馆外食用沙拉市场,而且,这种食品的推出,也将使那些驾车在路边购餐者和从快餐店购餐到外面食用者,成为沙拉的购买者。

此外，卡尔公司的二级店中还开设了一种非常特殊的饮料柜台，当顾客自购的一份饮料喝完之后，可以在这个柜台得到续给而且没有数量限制。这种设施出现，使得卡尔公司的饮料消费量上升了30%。卡尔公司也推出了新的牛肉食品，因而可以吸引那些对热量、脂肪和营养非常关注的消费者。

15. 公司所受到的威胁

由于市场饱和、经济衰退、消费者需求变化等诸多因素，卡尔公司的销售额一直处于徘徊状态。卡尔公司在1991～1992年的前28周中，收入是萎缩的，因为此时国内出现的各种经济问题，已经转移到加利福尼亚。

与麦当劳和其它一些大的快餐公司不同，卡切尔本人一直未采用授权经营和向公众发行股票的做法，扩展公司，他一直坚持个人所有权。

直到1991年，卡尔连锁公司还是属于卡尔·卡切尔本人的，1984年他才开始授权经营。卡尔·卡切尔这种做法一方面使得他对公司有牢固的控制权，但另一方面也阻碍了他的连锁公司，像麦当劳公司、汉堡王公司以及其它快餐公司那样，迅速向国内市场渗透。

如果卡尔公司采用授权他人开设卡尔分店的做法扩展公司规模，那么建设新店的高额成本，将由那些独立的快餐店自己承担，而无须公司支付。而卡切尔不授权他人经营的结果是，公司不得不自己负担开新店的建设费用，由于受到公司本身资金的限制，新店开设的数量必然不大。

1991年，卡尔二级店的数目仅有602家，而麦当劳公司在同一年的分店数量为11,843家，形成了鲜明的对照。

16. 公司的竞争战略

运用被授权者的基金，推动公司的业务，将使卡尔公司能够更为迅速地在新的市场中，开设自己的分店。也只有这样做，才能使公司的规模迅速扩大到能支撑庞大的广告费用的地步，因为对那些较小的快餐公司来说，要想渗透进已被麦当劳公司和汉堡王公司这一类大快餐公司占据的市场，实行广告宣传是至关重要的。

17. 公司的财务状况

据报告，1991年8月24日，卡尔·卡切尔股份有限公司的销售总收入上升了5%，达到131.4百万美元，而净收入却下降了25%，只有3.7百万美元。

如果把前两个季度合起来看，总收入也增长了5%，达到296.3百万美元，但净收入却下降了37%强，只有6.4百万美元。总收入的增加，反映了多种食品服务收入以及餐馆销售额的增长，这是公司的授权经营计划实施的结果。详见卡尔股份有限公司的损益表与资产负债表。

由于卡尔公司1991年关闭了在亚利桑那州9家经营不好的分店，为此，卡尔公司不得不从14.5百万美元的调整基金中，拿出8.1百万美元，支付调整所需要费用。

18. 公司的未来设计

90年代初期，由于市场饱和、经济衰弱、消费者需求变化等几个原因，快餐行业的销售额增长极为缓慢。面对竞争激烈、消费者对更为方便和有利健康的食品的偏好、开店位置的有限、劳动力短缺和工资上扬等诸多情况，快餐行业中的公司要生存下来并取得发展，就不能不寻找新的方法。

这些新的方法包括增加新产品、增加授权经营店的数目、扩大国内或国际市场、在非常规地点设立新店、几家公司共同设计价格优惠的食品服务项目，以及采纳省时省力的技术等等。

卡尔公司首先考虑的是，在学校、售货亭、机场这一类非常规地点开设新店。这些地方过去之所以一直不设快餐店，是因为行动的附加成本太高。而现在的这些售餐设施，与传统上的那种较大的快餐店相比，具有投资少、发展快、地理适应性强等优点，因而发展的机会也更多一些。比如售货亭，就可以在中心市场区或其它一些地区设立。

目前，快餐行业的竞争者，都很清楚新市场的价格。例如，肯德基炸鸡公司，计划到1999年将分店数扩大一倍，达到10000家。计划开设的新店，大多数都将位于非传统地带。

此外，哈迪公司自从1991年在北卡罗莱纳州法耳泰维尔的一处军事基地开设分店之时起，就开始准备在非传统地区设置新分店，他们力图通过这一战略的实施在未来获利。

卡尔公司仍然有能力开设这一类的较小分店。而且，在那些授权经营的地方，成本是由被授权者承担的，所以公司需要额外负担的费用是很少的。由于一个普通的卡尔二级店，1991年开张费用，只有100万美元，所以这种较低的起动成本，对于那些希望成为卡尔公司的特许经营商来说不是难事。

相比较而言，购买麦当劳公司特许经营权所需的费用，比购买卡尔公司的要多得多。购买卡尔公司的特许经营权，只需要35000美元，而麦当劳公司索

价为 200,000 美元。

在快餐市场上,小公司能够吸引投资者的兴趣,但是小公司却无法支付麦当劳公司所要求的初创费用。这样,卡尔公司的优势就显露出来了,其增长无疑将会很快。基于以上原因,卡尔公司向非传统地区扩张,将会是大有收益的。

表 1.2.7　卡尔・卡切尔股份有限公司损益表与资产负债表

利润资料(百万美元)

截止于每年的 1 月 31 号	营业收入	营业利润	销售毛利率(%)	资本性支出	折旧	利息支出	税前净利润	有效利率(%)	净利润①(%)	销售利润率(%)	现金
1991	520	55.8	10.7	34.1	25.3	18.7	18.8	30.5%	13.0	2.5%	38.3
1990	510	53.3	10.5	45.4	22.3	19.3	7.5	25.7%	5.6	1.1	27.8
1989	44	52.4	11.8	49.5	19.2	15.7	32.0	35.2%	20.8	4.7	39.9
1988	368	43.4	11.8	42.3	16.3	13.6	20.2	41.6%	11.8	3.2	28.1
1987	315	22.4	7.1	16.0	15.0	13.6	d8.6	NM	d7.1	NM	7.9
1986	323	21.0	6.5	34.5	14.5	13.4	3.9	NM	5.0	1.6	19.5
1985	331	31.3	9.5	33.9	13.3	11.1	16.6	30.1%	11.6	3.5	25.0
1984	290	32.6	11.3	56.0	10.9	9.1	16.9	32.0%	11.5	4.0	22.4
1983	231	25.8	11.1	19.3	8.9	4.1	17.2	43.3%	9.8	4.2	18.6
1982	201	21.9	10.9	12.2	7.7	4.4	12.1	42.7%	6.9	3.5	14.6

资产负债表资料(百万美元)

1 月 31 号	现金	流动资产	流动负债	流动资产负债化	资产总额	资产收益	长期负债	普通股票	资本总额	资本长期负债	股票收益率
1991	31.6	81	105.0	0.8	305	4.2	117	79	196	59.8	17.9%
1990	34.6	82	110.1	0.7	307	1.9	125	67	192	65.3	8.6
1989	34.7	72	94.8	0.8	265	8.7	109	61	171	64.1	28.6
1988	85.1	110	89.4	1.2	279	4.4	79	110	190	41.9	11.9
1987	74.3	97	58.5	1.7	239	NM	100	80	180	55.5	NM
1986	62.3	89	43.7	2.0	235	2.2	99	87	191	52.0	5.9
1985	32.0	79	36.5	2.2	219	5.8	97	82	182	53.1	15.3
1984	40.5	61	38.5	1.6	181	7.1	71	70	142	49.8	18.1
1983	37.5	66	27.6	2.4	144	8.0	58	57	116	50.1	18.8
1982	18.2	29	15.7	1.9	99	7.9	36	47	84	43.1	19.5

资料均为原始数据

①减支非常项目以前。d—赤字。NM—无意义。

完全将功夫用在非传统地区,对于卡尔公司来说将是十分不利的。因为这些地方不会有大量驾车的顾客来问津,这些地方设点的必要条件,要有很高的盈利性。

此外,由于空间受限,这些售餐点所能提供的食品种类非常有限,不可能用那些常用的设备来制作食品。在这类地方,卡尔公司也不能同其他可以授权别人经营的大快餐公司相竞争,因为这些授权者手中都有雄厚的资金。而公司要进入这些地方肯定是要花钱的。

这样,卡尔公司将处于劣势。尽管卡尔公司在十大汉堡包连锁公司中排名第六,可是与麦当劳公司比,都只能算是一个微不足道的小兄弟。

1990 年,麦当劳公司全系统的销售额是 122 亿美元,而卡尔公司的只有 575 百万美元,卡尔公司在财力上显然无法与之抗衡。

而且,大的竞争者往往要比小的竞争者更容易得到好的地方。如果卡尔公司想在一所学校开设一个售餐点,它就必须使对方信服这样做是有利可图的,而它要达到这一目的的困难程度,比麦当劳公司做同一件事要高得多。

最后,这些非传统地带本身还有一些可能的不利,比如说消费者可能会对该不该到这些地方买快餐犹豫不决。

卡尔公司目前正在考虑的另外一个措施是,与经销和自己的产品互补的那些公司分享服务设施。

这种方法与前面所说的,各公司独立在非传统地点设置快餐销售点的不同之处在于,这种情况下,几家公司的餐馆都共处于同一建筑中,只不过它们的经营仍然是互相独立的,各自开自己的门。这种开店的形式既可以在传统的开店地点实行,也可以在非常规地点进行。这种方法的最大优点在于,它能使一家公司因附加成本太高而无法投放产品的市场被利用起来。比如,通过分享设施,就像娜杉·弗兰克法特公司和顿金·杜纳特公司所做的那样,建立新店的起动成本就会大大降低,因为大家可以把厨房用品放在一起,甚至共同使用厨房内的各种设备。

此外,这种合作形式还从另外一个方面帮助快餐公司降低了困扰他们的较高成本问题,那就是,当顾客来购买他人的食品时,他也会停下来到你这边来看看。

因此,如果卡尔公司能够同那些非竞争产品的大快餐公司,比如顿金·杜纳特公司合作的话,就能从这种新的形式中有所裨益。虽然所分担的设施成本会因餐店坐落地点的不同而有所变化,但比起公司自己独立建店来说,成本毕竟要少得多。

由于卡尔公司提供快餐行业中独一无二的送餐到座服务,他们在合作建起的餐店中将会很有吸引力。那些需要快餐同时又希望得到卡尔公司所提供的送餐服务的顾客,一定会很高兴到卡尔公司的合作店里来,因为在那里他们还有机会买到别的食品。

当然,这种合作方式也并非没有一点问题。一个最直接的问题就是,分享同一设施的两家快餐店在质量控制上是要能够互相依赖,互相信任的。如果一个顾客未能得到满意的食品或服务的话,他下次就不会再来了,那么快餐店经营合作者,就必定会为此蒙受间接损失。

而且,对卡尔公司来说,它还要求其合作者必须能达到卡尔公司的清洁标准,如果其合作伙伴的卫生条件有问题的话,必定会影响到卡尔公司的生意。

因为在餐饮业中,保持各种设施和店面的清洁是至关重要的,如果不严肃地对待这个问题,其业务量出现损失就不可避免。卡尔公司与别的公司分享设施的另外一个不太如意的地方就是,它会因此而丧失某些独立自主的公众形象。

比方说,卡尔公司在公众的印象中本来是一家高级的汉堡包餐馆,如果它与顿金·杜纳特公司合作开店的话,消费者可能会认为两家公司已合并了,把它们连在一块。

这样,当顿金·杜纳特公司的声誉尚好时,还不会出现问题,一旦该公司有麻烦,卡尔公司肯定有受牵连的危险。

由于上面所讲到的几种新的业务都有优点,同时也有不利之处,所以卡尔·卡切尔公司 1992 年初权衡利弊,作出对未来有长期影响的战略决策。

讨论:

在卡尔·卡切尔快餐公司的战略提出中,由于快餐行业日渐饱和,经济又不景气,加上消费者的需求又不断变化,公司的销售额一直平平;相反,面临的竞争却十分激烈。面对这种形势,卡尔·卡切尔公司开始重新审视其经营战略,并对下列问题作出回答。

(1)公司应该在非常地带比如学校和机场开设新的独立分店吗?

(2)分司应该同其它快餐公司合作,在同一屋檐下出售各自的产品吗?

(3)公司应该增加更多的健康食品以丰富菜单吗?公司应该向国内其它地区甚至国际市场扩展吗?公司应该提供上门服务并扩大流动服务范围吗?

(4)公司应该提供优惠价格甚至永久性降低菜单上某些项目的售价吗? 公司应该增加授权经营网

点以促进销售额增长吗？公司应该采纳节省时间和劳动力的技术吗？

(5)经过竞争与市场各方面的分析，卡尔·卡切尔的经营战略是否是最好的？在应变市场上他的措施是依据什么为原则的？

(6)从表1.2.7中你能否发现公司的财务战略被动现象？

(7)对于文中卡尔·卡切尔公司的讨论分析，你认为他们该怎么办？

[案例三] 索尼公司的“带头牛”策略

本世纪70年代，日本索尼公司为把彩电打入美国市场而绞尽脑汁，在当时的美国人眼里看来，索尼彩电是受人歧视的杂牌货，为此，索尼公司国外部部长卯木肇先生费尽心机但一筹莫展。

一日，他偶然路过一处牧场，当时夕阳西下，飞鸟归林，一位稚气的牧童牵着一头雄壮的大公牛走进牛栏，一大群牛紧跟其后，温驯地鱼贯而入。眼前这种景象使卯木肇先生灵感大发，他暗自思忖，何不找一家“带头牛”商店率先销售索尼彩电呢？

真是个好主意！卯木肇选下了当地最大的电器推销商作为主攻对象。第二天上班时，他兴冲冲地赶到马希利公司求见经理，但吃了闭门羹，在连续碰了三次壁后，经理终于同意接见，但甩下一句硬梆梆的话：“我们不卖SONY的产品，你们的产品像瘪了气的足球，踢来踢去没人要，只能降价拍卖。”

卯木肇先生决定采取用“韧”的方法，他打算继续说服这位经理，并在当地报刊上重新刊登广告，再塑商品形象。谁知马希利亚公司经理又提出：“SONY的售后服务太差。”卯木肇没有争辩，而是马上设立特约服务部，负责维修等售后服务，并在报上公布特约服务部的地址和电话号码，并保证随叫随到。

然而，在第三次会面时，马希利尔公司的经理仍在挑剔：“SONY在当地形象不佳，知名度不够，不受消费者欢迎。”因而拒绝销售。尽管如此，卯木肇先生仍然没有气馁，他看到了希望之光。因为，这位经理挑剔的理由越来越少，这是成交的先兆，值得继续努力。

卯木肇立即召集30多位工作人员规定每人每天拨5次电话，向马希利尔公司订购索尼彩电。这接连不断的求购电话，把马希利尔公司的职员搞得晕头转向，在忙乱中误将索尼彩电列入“待交货名单”，使得经理十分恼火。

在这种情况下，卯木肇十分镇静地面见经理，大谈索尼彩电的优点，并诚恳地说：“我几次三番求见您，一方面是为本公司的利益，同时也考虑了贵公司的利益，索尼彩电一定会成为马希利尔公司的摇钱树。”精诚所至，金石为开，经理被说动了心，勉强同意代销两台试试。

卯木肇大喜过望，当即送上两台彩电，并选派了两名年轻能干的推销员与店员一起推销，休息时轮流请店员喝咖啡，卯木肇给这两名推销员立下了“军令状”，如果一周之内卖不掉这两台彩电，那么就不要回到索尼公司。

出乎意料的是，当日下午四点，两台彩电已经售出，马希利尔公司又订购了两台。至此，日本索尼彩电挤进了芝加哥市“带头牛”商店，一月之内竟然卖出700余台。

有“带头牛”开路，芝加哥地区的100多家商店也纷纷要求经销索尼彩电，不到3年，索尼彩电在芝加哥的市场占有率就达到30%，与此同时，美国其它城市的销路也随之而打开。

从日本索尼彩电打入美国的事例中，我们可以领悟到，在推销活动中，推销人员的坚韧性和灵活性是十分重要的。

首先，推销人员要有灵敏的观察能力和反应能力。本例中，如不是卯木肇先生触景生情，产生打入美国的办法，即找一家“带头牛”商店率先销售的办法，索尼彩电打入美国的目标是很难实现的。所以说卯木肇先生灵敏的观察能力和应变能力应记头功。

其次，推销人员要有坚韧的战略意识和百折不挠的作风。本例中，卯木肇先生在实施推销目标中可谓遇到重重障碍，但他从不气馁，而是紧密围绕推销目标，调动一切可以调动的力量，采取现代的立体作

战的方法，促进目标的实现。看来，这是一个推销人员所应具备的基本素质。

再次，推销人员还要有强有力的组织能力。因为每实现一项推销目标，都要有一定的计划和步骤，进行周密的、细致的安排。本例中，正是卯木肇先生具有这方面的能力，才使得索尼彩电终于挤进芝加哥市“带头牛”商店的。

讨论：

(1)卯木肇先生采取的是什么样的销售战略？

(2)你能否为索尼再设新战略？

[案例四]　凯特皮勒公司的经营战略计划

凯特皮勒公司是美国一家制造履带式推土机的公司。这家公司已经有五十多年的历史，它的产品销往世界各地。1980年销售额达68亿美元，利润5.65亿美元。这家公司主要产品有三种：一是推土机，二是柴油机，三是搬运机械，同时还为用户提供非常满意的服务。

凯特皮勒公司在制定市场经营战略计划时，首先就是从顾客需要分析开始的，这家公司产品的主要用户是各种承包商。如一个承包商建造一条高速公路或一个大的建筑物时，需要购买和使用许多推土机、挖掘机和搬运机械。

他们通过调查认识到，每一个承包商都希望这些机械一直能够正常运转，也就是要求机械有很高的可靠性。因为机械一旦出了故障，工人就会在那里窝工，工资还要照发，这样工程成本就提高了。

但是机械经过一个阶段的使用以后总是要损坏的，或者说，总有一部分零部件需要更换。因此承包商都希望机械坏了以后能及时得到各种零配件，也就是要求他们能够做好售后服务工作。

凯特皮勒公司在制订自己的产品政策时，就非常强调产品的可靠性，当一种新产品在技术上还没有完全过关时，他们绝不急于投入生产，同时也非常强调做好服务工作。他们说：“我们的产品不只是几种机械，而且还包括全套的服务。”

公司通过调查，知道自己有一些竞争者，他们对付竞争者的策略是：用高度的技术，制造可靠性很高的产品，使竞争者在产品质量上赶不上自己。

公司也非常注意和重视政府的限制，他们在50年代进入日本市场时，当时日本政府规定，任何外国公司要进入日本市场必须找一个日本公司同它合伙，这就是一个非常重要的政府限制。根据这个要求，他们就在日本找到了三菱公司组成了一个合资经营企业。

公司通过环境分析认识到，他们实际上是一个世界范围内营业的公司，怎样才能使自己的产品畅通无阻地销往世界各地呢？他们认识到，中间商在里面起了关键的作用。为公司服务的中间商都是一些独立的中间商，这些人可以为这家公司销售产品，也可以为另一家公司销售产品，怎样才能使这些独立的中间商更好地为自己服务呢？这就需要很好地对待他们，并且使他们真正有利可图。

基于这种认识，该公司在销售渠道方面采取的第一个策略是，为那些缺乏资金的中间商提供低于银行利息的贷款帮助，这样就可以使中间商有足够的资金来购买他们的商品，同时也可以为他们多销售产品。

为该公司销售产品的中间商，实际上都是一些独立的买主，为了鼓励他们多进货、多销售，该公司在销售渠道上采取的第二个策略是，对中间商买主的产品，如果在两、三年内卖不出，他们可以把这些产品按原价再买回来，这就打消了中间商害怕进货多卖不出去遭受经济损失的顾虑。

为了使中间商更好地为自己服务，他们在销售渠道中采取的第三个策略是，允许中间商制造一部分零配件。这对中间商来说无疑是一件有利可图的事情。凯特皮勒公司这样做，从短期来看自己受到一些损失，但是从长远来看，由于使中间商有利可图，就可以使他们更好地为自己工作。

同时由于中间商制造零件以后，可以使用户有更多的选择，因此也会使用户高兴。可见从长远的观点来看，这样做对自己还是有利的。此外，公司还专门办了一个学校，为中间商训练推销员和机械师，使

他们掌握更多的产品知识，以便更好地推销产品和更快地为用户修理。

在定价策略方面，他们把自己产品的价格定得比较高。他们认为自己既然是有非常好的产品，非常好的服务，又有强大的销售，公司的声誉也很好，所以应该把产品价格定得比竞争者高一点（大约高5—10%）。尽管如此，他们的销售情况还是很好。

在广告策略方面：他们的广告策略同产品策略和定价策略相协调。在广告里面说："我们的产品是销往全世界的，凡是买了我们产品的人，不管在世界上哪一地方，需要更换零配件，我们保证在48个小时之内送到你的手里，如果送不到，我们的产品就白送给你们。"他们不仅这样说，也是这样做了。

有时候，为了把价值只有50美元的零件送到边远地区，用直升飞机的运费就要花1000到2000美元，这虽然是一种赔本的买卖，但是他们认为这样做值得，因为从广告的角度来说，这样做可以赢得人们对自己的信任，这是具有长远意义的。

讨论：

（1）凯特皮勒公司的销售战略是怎样的？

（2）对于凯特皮勒公司来说，它的市场经营战略计划制订的理论依据是什么？

（3）在广告策略、产品策略和定价策略上它们是怎样协调起来的？

（4）有人认为，机械是一种更换期比较长的产品，其销售量会随着市场的扩大而降低，你是怎样认为的？

[案例五] 汽车技术情报战略

在本世纪60年代初，日本与当时的联邦德国围绕着汽车转子发动机技术展开了一场科技情报战，日本人以高超的情报窃取技术取得了胜利。本来，在战后的发展中，日本的汽车发动机技术研究远远落后于联邦德国。

但是，当日本汽车行业得知联邦德国在研制转子发动机的消息后，千方百计地猎取其转子发动机的技术情报，终于在这一领域捷足先登，成功地抢先研制出第一台转子发动机，并投入批量生产。日本转子发动机的研制成功，成为推动日本汽车工业腾飞的里程碑。

到70年代初，日本生产转子发动机汽车24万辆，是联邦德国的24倍，占世界总产量的90%，就连号称汽车王国的美国也成为日本新型汽车的主要买主。

这场彪炳汽车工业史册的间谍战的缘由，还得从日本东洋汽车公司经理松田恒次说起。

1960年1月，松田恒次收到了一封来自联邦德国的信函，寄信人是战前曾与他在日本一起工作过的德国朋友。在信件中，这位德国人询问松田说："你对一种划时代的发动机感兴趣吗？希望我们开展共同的技术协作。"这虽然是同行间很平常、随便的两句话，但敏感的松田马上意识到德国同行在发动机技术方面可能有新进展，并且可能对汽车工业的发展具有重要的战略意义。

然而，眼前这薄薄一页纸，寥寥数言，使人无法从中窥视到任何有实际意义的情报。究竟这种划时代的发动机指的是什么？为了弄清这一问题，松田立即组织了一批工程技术人员查阅了当时联邦德国出版的报纸杂志，希望从这些公开发表的技术刊物中寻觅到一点蛛丝马迹。

结果，他们很快便在1959年12月出版的一家西德报纸上发现了一则消息，称"内克苏姆汽车公司研制成功转子发动机"。

经过有关专家、工程技术人员的分析、推测，松田及东洋公司确认，这种划时代的发动机就是西德工程师汪克尔发明的转子发动机，它与普通发动机相比，具有体积小、重量轻、振动小、噪声低等优点，且结构简单、造价低廉，能够适应高速行驶的需要，是一种极有开发前途的先进发动机。

鉴于转子发动机在性能上的优点，敏感的日本人意识到它可能代表了汽车发动机的发展方向，如能抓住这个机会将该技术搞到手，必将对日本汽车工业的发展产生不可估量的作用。于是，日本人决心将这一技术情报弄到手。为此，松田领导东洋汽车公司制定了取得转子发动机技术的"作战方案"。

按照这一“作战方案”，东洋公司技术开发署的有关专家，认真分析了联邦德国报纸上关于转子发动机研制成功的消息以及伏尔斯塔给松田的信，初步判断德国人在转子发动机研制上虽然已经有了很大进展，但肯定在技术上遇到了难以逾越的障碍，否则，德国人就不会发出“希望我们开展共同的技术协作”的试探信号。

接着，日本方面致函西德，以为“技术协作”作准备为由，索要关于转子发动机的一些技术材料。结果，日本人如愿以偿，弄到了关于转子发动机基本结构的情报。据此，东洋公司开始了转子发动机的初步设计。

为了能从西德方面搞到更为详细的技术情报，松田还亲自出马，拜会了即将离任回国的联邦德国驻日大使哈斯先生，请求他代问内克苏姆公司的转子发动机“有何长处，以便协作”。两个月后，德国方面发出了希望来人面谈的邀请。

“曙光”出现了！日本人立刻行动起来，他们按照德国人的要求，认真准备有关资料并着手“技术考察”的基础工作。

为了保证这次“技术考察”能够有所“收获”，日本企业界与政府通力合作，甚至连当时的首相池田勇人也都表示关注。池田首相亲自指示日本驻联邦德国大使馆，让他们为日本企业界的这次“技术考察”提供最方便的条件。

1960年9月，日本方面组成了以公司经理、设计处长、情报调查室主任为首的赴西德考察团。

在西德，他们参观了转子发动机试验室，并试乘了由转子发动机作动力的小轿车。在乘坐这种新型发动机作动力的小轿车时，日本人惊奇地发现，转子发动机使轿车起步平稳、加速快捷，而且噪音小、油耗低，是一种十分理想的轿车发动机。

但是，在双方技术合作的谈判中，两国代表产生了分歧。联邦德国方面提出，以日本转子发动机汽车不能进入欧洲市场为合作的先决条件；而日本方面则认为，亚洲多为发展中国家，轿车市场十分狭小，坚持面向“世界市场”的基本立场。

由于双方互不让步、相持不下，最后使“技术合作”项目告吹。离开西德时，日本人满心欢喜。虽然技术合作的事已经告吹，但他们取得了实际的“考察结果”。

特别值得庆幸的是，在日本人的硬磨软缠下，西德人最后还是以高价卖给了他们一台转子发动机，使他们获得了实物情报。

取得转子发动机的样机后，日本方面并未就此罢休，他们还要进一步探秘。为了弄清楚为什么西德方面迟迟不投入批量生产转子发动机这一悬案，日本又以“进修”为名，派出第二个考察团。

在考察团“进修”期间，其团员们颇为“勤学”、“好问”，几乎是凡事必问。在大量的提问中，日本人提出最多的问题是：“既然转子发动机已经开发成功，为什么还不投入批量生产呢？”对日本人提出的这个问题，德国人搪塞道：“还有些问题，但很快就能得到解决。”

当然，这些“进修”的日本人并非等闲之辈，他们从德国人的闪烁其辞的回答中窥出了破绽。经明查暗访，加之发挥马克的效能，日本人终于搞清楚了问题的症结所在。

原来，德国人研制的转子发动机，在启动后不久，由于外壳发生震痕，使效率急剧下降，最后无法使用。正是这一致命弱点，阻碍了德国人转子发动机的批量生产。这一重要情报的获得，使日本人得到了抢先超过德国人的契机。

日本人在完成了两次“考察”之后，终于弄清了德国人转子发动机的全部秘密，于是，组织精兵强将开始了研制工作。经过将近一个月的艰苦工作，日本研制出第一台转子发动机。

然而，在投入发动机试验过程中，德国人的“难题”也出现了。怎么办？在机会与困难面前，日本人孤注一掷，调集了各方面专家集中攻关。经过了500多次修改设计，进行了5万多小时试验，毁坏了5000台转子发动机，仍然没有克服外壳震痕这一难关。

正在这关键时刻，一直密切注视国内外技术动态的情报部门传来消息：日本石墨公司试制成功一种比石墨强度高10倍的焦性石墨新产品，而且具有润滑、熔点高和不出震痕的长处。

这一消息使转子发动机的研制者们如获至宝，他们受此启发，运用新材料研制成功一种新型密封片。这种密封片终于克服了外壳震痕的难题，经过600多个小时的高速运转试验，性能良好，运转正常。

讨论：

（1）在这场情报战略中，日本是以什么取胜的？

（2）德国人既然研制出转子发动机，却为什么迟迟研制不出焦性石墨？

（3）你认为日本人在商业道德上有没有令人嗤之以鼻的地方？

(4)你是怎样看待情报间谍事件的?

[案例六] 美国波音公司兼并美国麦道公司

1996年12月15日,世界最大的航空制造公司——美国波音公司宣布兼并世界第三大航空制造公司——美国麦道公司。每一份麦道股份变成0.65份波音股份,总价值133亿美元(按1996年12月13日收盘价计)。

兼并以后,除了保留100座MD—95的麦道品牌外,民用客机一律姓了"波音",有76年飞机制造历史、举世闻名的麦道公司不复存在。波音原任总经理于1997年2月出任新波音的主席和总经理,2/3以上的管理干部由波音派出。新波音拥有20万员工、500亿美元资产,净负债仅仅10亿美元。

1997年,波音可望有480亿美元的进账。成为世界最大的民用和军用飞机制造企业。

一、基本情况和兼并原因

波音公司兼并麦道公司的计划始于3年前,麦道曾经两次拒绝波音的兼并。然而,在过去的6年,在与波音和欧洲空中客车的激烈竞争中,麦道一路败北,世界市场份额从22%下降至不到10%,1996年麦道只卖出40架民用客机。

1996年10月,麦道承认自己的300座MD—11无力与波音的400座747竞争。

11月16日,五角大楼宣布,新战机将从拉克西德·马丁和波音样本中选择。

12月,麦道放弃了自己440座MD—11计划,开始作为波音"下承包商",帮助波音生产550座"加长型"747客机。

麦道总经理无奈地承认:"麦道作为一家独立的公司,已经无法继续生存。"

麦道为什么不能继续生存?

麦道曾经是世界最大的军用飞机厂商,生产著名的F—14、FA—18和"猎兔狗"战斗机。

1994年,麦道资产122亿美元,雇员65,760人,销售132亿美元。尽管1996年不景气,但仍旧具有强大的实力。

1996年,麦道在与空中客车的竞争中,收获甚丰,110架订货中有106架来自欧洲。由于德国汉莎公司的订货,麦道最大的机型MD—11的订货大增。同时,麦道70%的利润来自军用飞机,仅美国海军1000架改进型FA—18战斗机的一项订货,就要今后20年才能完成。

1996年1~9月,麦道民用客机的销售虽然从上年同期的30亿美元下降为19亿,但麦道公司不仅没有亏损,而且赢利9,000万美元,是上年同期的两倍多。

1996年11月,麦道在美国新一代战机——"联合歼击机"的竞争中,再度铩羽而归。

这样一家历史悠久,实力强大的盈利公司,不能作为独立公司继续生存,沦落到连名字都保留不成的地步,原因是什么?

二、技术落后、产品系列过窄

就民用客机而言,分析家们普遍认为,今后,由一家公司提供从100座到550座的完整客机系列,包括统一的电子操作系统,可以大大节约航空公司培训、维修和配件的成本。

如今,波音用50亿美元开发出"加长型"747,空中客车用80~100亿美元开发550座A330。麦道的技术要远远落后于波音和空中客车,就算是眼下仍旧盈利,日后还是没戏。在军用飞机方面,麦道原来一直是龙头老大。1994年,美国拉克西德与马丁·玛瑞搭合并组成拉克西德·马丁,与麦道展开激烈竞争。1996年,拉克西德·马丁又用91亿美元,吞并了劳若,"三合一"的年销售额达300亿美元,为麦道的两倍。

新一代战机"联合歼击机"作为美国空军、海军和海军陆战队以及英国海军的主要装备,将有3,000架订货,麦道虽然全力以赴,志在必得,结果却被五角大楼淘汰出局。对麦道来讲,这不仅丧失了一次重大商业机会,而且意味着麦道将无力保持技术上的前沿地位,麦道公司无法独立生存,在所难免。

三、五角大楼的关键作用

五角大楼怎么看这次兼并？麦道的收入70%来自军用飞机制造，在竞争“联合歼击机”项目时，麦道拉进英国BAE和MorthropGrumman，出钱出力，志在必得。直至1996年11月初，麦道总裁还踌躇满志地声称“必胜”，甚至想也没有想过，会在这个项目上“栽”在波音手上。

因为麦道加上英国公司，拥有F—15、FA—18和“猎兔狗”等著名的战斗机以及战斗直升机生产的强大系列，有设计和制造战斗机的悠久历史。麦道的改进型FA—18，将在今后20年内，由麦道生产，分批进入美国海军服役。而且，英国的投资和英国最大军工企业的参加，更使英国皇家海军对“联合歼击机”的订货顺理成章。

两相比较，波音只有设计制造轰炸机的历史，50多年里，没有一架成功的战斗机设计。

出人意料的结果是，11月16日，五角大楼正式宣布由波音或者拉克西德·马丁研制“联合歼击机”，并给两家公司各11亿美元去设计样机。12月15日，波音宣布兼并麦道。美国国防部在这次兼并中的主导地位和关键作用，显而易见。

西方各国越来越强烈地反对政府扶持“不公平”的竞争，理直气壮地互相指责。譬如，美国政府一直严厉地批评欧洲政府对空中客车的补贴。欧洲各国则强烈要求美国回到国际贸易组织关于民用客机间接补贴的谈判桌上来。1994年2月，克林顿不惜亲自出面，帮助波音和麦道取得了沙特阿拉伯的巨额订单。接着，美国政府又在沙特掏钱的财务安排中，扮演了重要角色。

欧洲军事工业的重新整合已刻不容缓。其实，在这之前，欧洲的军工早就在大幅度地跨国整合，特别是在卫星、火箭制造工业。空中客车的公司改制，本身就牵扯到德、英、法、西班牙四国最大军工企业的重新整合。其中，讨论最多的是英国BAE与德国DSAS的合并，因为两家公司同时参加了空中客车和“欧洲战机”项目，不仅军事工业，欧洲的电讯（1998年欧共体开放电讯市场）、化工等战略性产业，都在大规模地整合。这当中，既有企业根据市场原则的主动行动，又有政府从国家利益出发的积极参与。

四、兼并后格局

波音兼并麦道之后，空中客车成了唯一对手。空中客车总裁幽默地自我安慰说，1997年波音将忙于对麦道对及数以千计零部件企业的重新整合，没有时间卖飞机。其实，空中客车自己也在忙于公司改制，即在1999年实现从四国联营到有限责任公司的体制改革。其中，四国企业和政府之间错综复杂的利益关系，远比公司整合更令人头痛。

1970年，英、法、德、西班牙四国政府用各自的国有航空制造企业跨国组成空中客车。当时波音为首的美国公司，占领了世界市场的90%。欧洲任何国家的航空制造企业，都无法与之抗衡。要挽救欧洲的航空制造工业，跨国整合是唯一的出路。

从那时起，不算种种秘密补贴、固定补贴和免税优惠，只开发机型一项，空中客车就直接得到政府100～200亿美元的补贴。依据“战略贸易理论”，80年代末和90年代初，经济学家众口一辞地批评空中客车浪费纳税人的钱，论证说不用政府补贴，空中客车也能盈利，在一片指责声中，空中客车经过25年的努力，到1995年，七个机型1,300架空中客车在天空翱翔，市场份额从零增长到30%。1994年，空中客车的订货，首次超过波音，占市场份额的48%（波音为46%），俨然成长为旗鼓相当的竞争对手。

空中客车的雄心壮志是，到2000年时，占领50%的世界市场。目前，波音在400座以上的巨型客机，处于垄断地位。这类客机，按价值计相当于1/4的世界市场份额。波音从这些巨型客机上每架赚回3,500万美元利润，以支持其它机型的竞争。1995年，波音花了整整一年的时间，苦口婆心地分头劝说空中客车的几家公司，一起开发800～1,000座的新一代超巨型客机，结果导致空中客车与波音在450～650座客机的公开竞争。

在已有747—400和777客机的基础上，波音“仅仅”投入50亿美元，就可以在2000年，使第一架550座“加长型”747投入使用。由于起点低，空中客车要用80～100亿美元，最早在2003年，才能开发出550座A330。为了赢得这场550座客机的战斗，欧洲各国政府承诺再度补贴“启动资金”（国际贸易组织允许政府补贴不超过30%）。这仅仅是新一代超巨型客机的“前哨战”。要想真正稳住阵脚，立于不败之地，空中客车只集欧洲四国企业和政府之力，已嫌不够。

1996年7月8日空中客车决定在1999年以前，将封闭的四国联营改制成开放的股份有限公司。其基本考虑是开放式地筹集更多的资金，直接兼并更多的企业，与多国政府和多国企业合作，包括与意

大利、中国、新加坡以及俄罗斯合作，以求大幅度降低成本。

1996年7月11日，空中客车的两家公司以及意大利的阿联尼那与中国和新加坡签订了合作开发AE—100客机项目，空中客车将该项目看成是重要新战略的重要步骤之一。中国的1,000架客机，价值超过200亿美元的市场潜力和廉价劳动力，对空中客车与波音的竞争，具有重要的战略意义。

民用飞机制造与军用飞机制造，具有密切的联系。而且，前者往往以后者为生存的根基。

二战结束后，波音就是用B—52轰炸机的厂房和设备生产波音707，一举奠定了波音大型客机的世界垄断地位。二战之后，波音用了整整20年时间，才从民用客机制造上盈利，不再完全仰仗军事订货。

直到1989年，波音的军事订货仍占其销售总额的23%，目前，波音的军事订货相当于麦道的一半，是波音的20%的收入来源。波音兼并麦道，不仅使波音民用客机的市场份额一下子成了空中客车的两倍多，而且再次拉开了空中客车辛苦追赶25年、刚刚缩短了距离；而且，波音再次军民合一，军用产品年销售额超过150亿美元，成为世界上最大的军用飞机公司。

如今波音和拉克西德·马丁任何一家公司的军用品销售额，都是欧洲最大军工企业的两倍以上。波音与麦道的“合二为一”，拉克西德、马丁·玛瑞塔与劳若的“三合一”，对整个欧洲军用航空工业的生存，提出前所未有的严峻挑战。

欧洲各国的军用航空制造企业一直保持广泛而密切的合作，空中客车的四家公司，同时也是本国最大的军用飞机制造企业。如今德国DASA的70%的军工生产，是与欧洲其它国家的合作项目。

1996年，法国政府34%的军工开支，用于欧洲其它国家(主要是英、德和意大利)的合作项目。

然而，再紧密的合作也难以匹敌空前强大的对手。英国BAE、德国DASA、西班牙CASA和意大利Alenia集资624亿美元为2000年研制“欧洲战机”，至今已经花了250亿美元，还没有进入试产。预算超支，交货时间推迟到2002年～2005年。

美国政府推出有1,700亿美元订单的“联合歼击机项目”，由波音或拉克西德·马丁制造，计划2010年开始服役。美国用在导弹和军用飞机的开支，是上述西欧六国总和的两倍。

在过去10年里，美国军用飞机出口在世界市场的份额，已经由1/3上升为1/2。今天，面对“二合一”的波音和“三合一”的拉克西德·马丁，摆在欧洲的军用航空工业面前的，是空前惨淡的前景：“欧洲的军事工业将被排挤到没有吸引力的角落，把飞机和技术卖给一些美国不屑一顾的国家。”

随着出口减少，为本国生产的少量战机，成本必然上升。四国联合制造的欧洲战机和法国的狂飙将成为最后一代欧洲设计的战机。《经济学家》杂志认为：“欧洲大型军用航空公司面临的唯一选择是：要么分头被美国公司整合；要么，自己兼并成一个或两个泛欧洲的巨型联合企业。”

五、兼并利益

波音兼并麦道，与理论上的公平竞争理念，直接冲突。这么大的兼并，当然要经过美国反垄断当局的批准。什么算是犯规？美国法律规定得简单明确：两家合并公司市场份额的平方之和，如果超过1,800，公平交易部的反垄断处或者联邦贸易委员会就有权立案调查。如果按所占市场份额计算，波音一家就等于立案调查条件的两倍！

通常，有四种有效说法，可以使这明白的计算公式形同虚设：第一，合并可以提高效率。1994年，五角大楼就用这条辩护，说拉克西德与马丁·玛瑞塔合并，可以降低军事订货的成本。第二，该行业的进入门槛低。航空制造业显然不符合这种情况。第三，被兼并的企业经济上难以维持。麦道也显然不属此列。第四，有助于国家安全。所以，兼并的批准与否，最终裁决在美国政府。

促使美国政府批准波音公司“兼并”麦道公司的主要因素有两个：首先，为使美国经济在全球具有更强的竞争力，美国政府转变观念，鼓励企业大规模合并。过去，美国政府不断获取尖端武器，鼓励企业之间开展竞争，因此禁止飞机制造商和军火承包商进行大规模合并。

但自东欧剧变和苏解体以来，美国政府大量削减了军事预算，导致国内军工企业供大于求；同时，美国的飞机制造业受到来自国际，特别是欧洲空中客车公司的有力竞争。对此，美国政府放宽了反托拉斯法的指导原则，希望通过两大公司的合并，以继续保持美国在航空、航天领域的领先地位。

麦道公司走下坡路始于1991年的海湾战争，由于国际民用航空业出现前所未有的危机，各国航空公司纷纷停止订货，使世界航空制造业出现了少有的萧条景象。海湾战争后，世界航空制造业出现好转的趋势，而麦道公司却未能在此关键时刻抓住机遇，

由于生产的机型陈旧,系列不完整,所占市场份额大部分被欧洲空中客车公司夺取,其世界第二的排名也被迫让出。在1996年,波音公司出售316架飞机,空中客车公司售了255架,而麦道公司只售出了25架。

兼并后的新波音公司拥有20万雇员,是世界上最大的超级航空航天工业集团公司,是美国五角大楼第一大供应商。目前,新波音公司尚未交付的订货就达1,000亿美元,1996年度的销售额估计可达480亿美元,远远超过任何其它飞机制造商,在世界航空航天制造业中稳居"霸主"地位。

目前,波音公司100座以上飞机在国际市场上占据70%的市场份额,另外30%为欧洲空中客车公司占有。

从目前情况看,世界仅有法、德、英、西班牙四国共同经营的欧洲空中客车公司可与新波音公司展开一搏,但在实力上明显处于劣势。除了市场占有率较低外,欧洲空中客车公司至今还没有研制出可与波音747客机相抗衡的巨型宽体客机,而波音公司又成功地研制出更为巨大的波音777客机。

总的来说,美国政府促成这一兼并的目的无疑是要使美国在下一世纪仍继续保持其在航空航天业"世界第一"的地位。虽然超级强大的新波音公司能否做到既垄断行业又促进竞争和技术进步尚难以预料,但其作为世界航空航天制造业"霸主"的地位和相当长的一段时期内不会发生动摇。

六、启示

大企业之间的竞争,经常关系到一国(甚至几国)产业的存亡。某些战略产业的存亡,直接影响国家经济、技术和军事发展的战略行动能力。因此,大企业的整合和改制,往往是国家某种战略构想或战略计划的体现,决不单独是企业利润和企业自负盈亏的问题。所以,在一些战略性产业,大企业之间的市场竞争,不仅仅是企业自身的事情,也是政府的事情。

波音兼并麦道的案例,对我国在产业重组背景下,研讨国有大企业自负盈亏和政企分开的改革具有重要启发。当然,在政府的领导和组织下,从国家产业发展和战略构想出发(不仅从企业利益出发),充分利用跨国公司之间你死我活的竞争,以求得战略性产业的重新整合和快速发展。

讨论:

(1)导致麦道被波音兼并的根本原因是什么?

(2)案例中美国政府的一些态度的转变对麦道公司产生了什么影响?为什么?

(3)这次兼并后,世界航空制造业的格局发生了什么变化?

[案例七]　美国CAMVAC机床联合公司收购石油回收设备公司

美国坎帕尼克·瓦肯机床联合公司盯上了石油回收设备公司,能否收购?惠特默等三人受命进行调查,那么,他们最终调查结果如何呢?

一、公司背景

总部设在美国伊利诺斯州奥克布鲁克的美国CAMVAC机床联合公司,于1943年开业,主要生产高度专门化的各式机床。公司由索尔·坎帕尼克和雷蒙·瓦肯两人联合成立,因而公司的名称"CAMVAC"取两人姓氏首音节合并构成,下面简称"机床联合公司"。公司成立前在机床和母机制造方面取得了数项专利技术,由此联合成立了自己的公司专营生产。由于第二次世界大战期间机械订货空前高涨,公司业务直线上升,公司的专利技术和机器生产也为赢得战争出了大力。

机床联合公司的发展史可以分成三个阶段。1943年至1951年朝鲜战争结束,公司主要产品即各种车床的销售额呈直线上升趋势,甚至到了1955年仍旧保持在3,800万美元的高水平上。第二个阶段由50年代中期到70年代末,公司销售状况稳定但经营规模有所扩大,这主要是通过逐步收购芝加哥地区小型车床公司实现的。母公司原有产品系列

的销售额增长不算很快，1970 年销售额为 4,900 万美元，仍可算作稳中有升。

80 年代，公司销售总额持续上升，翻了一番。比较典型的年度是 1985 年，销售额达 11,100 万美元。其中母机销售仅达 2500 万美元。第二阶段销售额的大幅度增长的原因主要是公司实施经营多样化这一决策方针的直接积累。因这一决策方针的制定是与社会化大生产的发展趋势相适应的。根据这一方针，公司逐步吞并了十几家生产各种创新型、改进型工业机器和设备的小公司，产品门类涉及机器人制造、自动化起重机及钢板锻压等。

机床联合公司购买的对象，都是具有某一技术优势和独特产品的公司。当这一类公司中出现资金短缺、财务困难，或管理差劲、生产混乱，或者销售乏力、产品积压情况时，只要机床联合公司获悉，就会设法买下或者通过控制多数股票收购。

一个典型的例子是现属机床联合公司的克雷斯贝机器子公司。这家子公司原来的主人斯坦利·克雷斯贝设计出了一种机器，能够精确地把钢板切割为极窄的钢条。而在他研制成功之前，窄钢板的制造只能是通过热轧钢丝的方式获得，工艺比较复杂，质量却不尽人意。按说技术先进、产品优异，理应销售畅旺，大获其利，可其实不然。因为克雷斯贝既缺乏流动资金也没有管理经验，况且他本人也承认，自己的主要兴趣在于机器设计，丝毫无意于奔走销售。该公司转给机床联合公司后，后者全盘接管，利用现有销售渠道很快为新产品打开了市场销路，而且与公司原有技术结合，将这种切割机配备了电子控制系统，成功地实现了技术飞跃，克雷斯贝先生也乐得其所，一心一意搞起了产品设计。

二、收购背景

公司总经理莫斯比总是注意可能的收购对象，了解到印第安那州克朗波因特小城有家公司有意出售，莫斯比当即亲自到该公司实地考察了一番。

这家公司生产石油回收设备，名字就叫“石油回收设备公司”。公司主人埃弗里特·曼利当初发明了这种设备并成立了专门制造公司，这时打算退休，到佛罗里达州赋闲养老。

莫斯比考察回来后指定三个下属共同负责起草一份收购报告。其中马克·惠特默主管生产，琼·塞利格负责销售，最后由唐纳德·怀特考查该公司的财务及购买价格。这三位都是公司管理部门的助理人员，执行这一任务必须向总经理直接汇报。

机床联合公司收购每一家公司的第一个要求就是该公司被接管后，其销售额必须达到机床联合公司年销售额的 10%，或至少具备达到这一指标的潜力。机床联合公司去年的总销售额为 10,500 万美元。这就意味着石油回收设备公司应该起码具备 1,100 万美元的销售额。可是，该公司现在的年销售额只有 300 万美元，它是否具有成倍扩大销量的潜力，是调查人员必须回答的首要问题。

第二个要求是利润指标要有明确规定。一般税前利润应该处于销售总额的 15%到 20%之间，但在许多情况下，净额利润与销售额并不总是成正比关系，因此需要有明确规定。销售额与利润净额的比例，往往能够看出被收购公司是否被市场看好，或者具有其他优势，被接管后是否需要立即投入大笔资金用于生产和促销宣传。这一要求可以暂缓提出或者降低。

第三个要求非常重要，这就是销售额和利润率两项指标的增长潜力，如何挖掘，成本多少等。一般来讲，机床联合公司要求某种特定产品的上述两项指标，应在易手后的 6～10 年中年增长率达 20%左右，换句话说，大约每 4 年就应该翻一番。

第四个要求是通过收购一家公司而获得的产品技术或生产线，必须具备某种竞争优势，不会被竞争对手很快学去复制。现代的国际市场，即使一种新产品获得专利并形成产品系列，也往往躲避不掉被仿造的危险。鉴于此，其产品优势必须是独特的、容易保护的。

最后一条要求是被收购的公司必须拥有自己的科研开发部，因为机床联合公司自身没有产品研究和开发部门，如果被收购公司没有自己的研究开发部门，那么它带过来的主要产品，至少在 5 年时间无法在技术上做太大改进。

为了保证机床联合公司不致因体积增大而影响竞争力，这些要求都是必要的。每一新进成员只能是为母公司添砖加瓦，而不是增加负担，只能是促进整体活力的发挥，而不能使机构臃肿。

惠特默等三位报告起草人深知这些要求，也知道公司总裁的雄图大略，更清楚调查现场应该关注什么、放过什么。他们经过实地查访、论证后提出了一份报告。报告分为四个部分：一是石油回收行业的整体综述；二是收购对象的主要产品的特征；三是这种产品的优势和市场潜力；最后是提出建议。

三、行业前景

据美国环境保护局计算，美国采油工业生产的废油，每年在12亿加仑左右。其中约有5.2亿加仑作为粗制燃油被取暖锅炉烧掉了。其余的除少部分实在无法回收以外，尚有5亿加仑的废油可供回收利用。废油其实不废，只是成分复杂，杂质较多，无法供工业使用而已。加工废油好处很多：一可以减缓环境污染；二可以充分利用资源；三可以缓解燃料、化工原料的缺乏；四可以提供就业机会。所以石油回收作为一个行业，处于方兴未艾的上升阶段。而对机床联合公司这个企业来说，首先关注的当然是该行为赚不赚钱、利润高不高，以及潜力大不大等现实问题。对此就需要走出公司，离开车间，作一番广泛的调查。

据《世界经济导报》报道，1987年世界石油储量为948.91亿吨，比上年减少0.4%；美国石油储量33.41亿吨，比上年减少12.3%；英国12.24亿吨，减少8.71%；另外，苏联、沙特阿拉伯、尼日利亚、挪威、印尼、中国等产油大国储量均有下降；只有科威特、墨西哥、伊朗等稍有上升。同年，各国在原油精制能力方面，意大利、法国、英国、加拿大、联邦德国、荷兰和西班牙等国均有下降。只有美国(0.5%)、日本(3.8%)、中国(2.3%)、墨西哥(6.3%)、巴西(1.2%)、沙特阿拉伯(0.9%)稍有增长。

随着世界产油大国的石油资源的枯竭，国际上废油回收将成为一个大市场，以英国的北海油田为例，已探明的储量在53亿桶～154亿桶之间，约占世界总储量的2%。北海油田于60年代开始勘探、开采，1975年大规模生产，到1985年的生产高峰期，平均日产原油260万桶，1988年估计10年后日产量将下降到100万桶，20年后将下降到仅仅50万桶，不用多少年英国将再次成为石油进口国。

美国的情况也不容乐观。据英国剑桥大学能源研究所的一份报告讲，美国中部地区的轻油和低硫油即将枯竭，未来美国国内的原油生产将不断下降，这也正是西得克萨斯中质原油供应越来越紧张，油价始终高出迪拜、布伦特等原油的根本原因。

从1986年的第三季度到1988年底，在世界市场上西得克萨斯、阿曼、布伦特和迪拜四种主要石油都经历了如下过程：价格跌至谷底的平均每桶10美元左右，而后爬升到20美元的高价，又降到新的最低点。1988年底到1989年春，油价转而陡涨，于4月份到达峰顶，美国西得克萨斯中质原油一度超过每桶24美元的高价，接着便急转直下，重新开始又一个轮回。1989年以来，美国石油产量降至每日760万桶，下降5.5%。国产油从占消费总量的60%以上降至55%，为60年代以来的最低水平；英国北海油田产量每日减少70万桶～80万桶；苏联头3个月的产量比上一年同期减少32.5%。

市场波动是持续的，而且不受人的支配。但与行业市场密切联系的公司则必须统筹战略，尽可能做到着眼未来，临危不乱。

油价波动和油价偏低必然使得高成本油田的再生产遇到更多的困难，油田设施维修费用的减少又必然使得老油田的事故发生率明显增高。因此产生的后果显然很严重，其中之一便是废油回收行业的机会增加、投资效益增大。另外，技术的进步也是废油回收业有利可图的一大优势。新的技术开发通过回收和利用废油废物，减少了一次性原材料、燃料的消耗，合成品和替代品与自然资源开展竞争。

技术发展使得人们更好地开发地下资源来增加可使用资源，而且更好地利用已开发出来的资源。这一方面，废油回收技术理应当仁不让地先行发展，结果必将大获其利。

四、技术特点

石油回收技术的优点在于：只需要相当于开采石油成本的一半甚至更少就可变为成品油；由于回收机器的全部工作只是在现场将废油中的水分和微粒分离出去，所以这一行业设备的寿命要比采油钻探等生产机械长得多，结果必然是生产成本相对较低。另外，原油中含有大量沾染物质，它们能够降低液压油中的润滑特性和冷却特性，从而给生产机械造成严重损伤。

五、产品特征

石油回收公司生产的设备有三种型号或类型。回收工艺是该公司的专利“产品”。这项工艺包括过滤、加温、真空分离等不同手段。针对客户的不同需要，石油回收公司将同一种生产工艺改造成了不同类型的回收方式，采用不同型号的机器设备。

简单地讲，石油回收公司这项已获得专利的回收工艺的工作原理大概如下所述：废油经过一道每平方英寸100目的滤网后流进密度加温容器，然后穿过其他过滤装置。经过过滤的石油流进一个液体——气体分离容器，容器里面始终保持真空状态，水一类的挥发性液体沾染物受热蒸发，空气一类的气

体性沾染物由真空泵抽出，剩下的便是经过净化的石油，通过抽油泵排出容器，为下一循环准备空间。

回收公司的三种产品类型中，最小的一种叫“回收 10”，常与主要机械设备固定相连，以保证回收过程持续不断地进行下去。依据与它配套使用的机器类型，每台售价在 3，500 美元～6，000 美元之间。第二种回收设备是“回收 100”，它可以从固定设备上拆下，从一个地方运到另一个地方。“回收 100”每小时处理 100 加仑的石油，流率大约为 600 加仑，单机售价 25，000 美元。石油回收公司正在计划生产一种定名为“回收 60”的处理机，每小时加工 60 加仑，流率每小时 300 加仑，预计售价 18，000 美元。

最大的石油回收单机是“回收 2000”，是为那些在工业地区独立工作的石油回采服务公司特制的。这种机器可与卡车直接相接，售价每台 150，000 美元，每小时通过能力为 2，000 加仑，加工能力每小时在 300 加仑～500 加仑之间。大的原油生产现场近来出现了对回收技术的需求。他们希望在其采油联合体中增加回收机械部分。具体的体积、加工能力和单机特性将根据客户提出规格以后再定。届时石油回收公司的角色将主要是设计而非制造了。

六、产品优势

使用石油回收公司的产品，第一个优势便是成本低、收益大。与开采原油相比，回收石油的成本最高也不过开采原油的 1/2。一家使用这种机器回收了大量废油的客户报告说，与开采石油相比，他节省了 80％的投资。除了这项明显的节约之外，由于无需运输，也就无需支付土地或管道使用定金、运输费、过境费等，更无必要获得有关部门的许可。另外也不需要处理开采过程中造成的废油，因而没有环境保护当局巨额罚款的危险，所以从这三方面节约的成本也很可观。

石油回收设备最大限度地减少了操作人员接触废油的机会和时间，从而减少了造成人体皮肤和肺脏损伤的可能性。这样既减少了时间损失，也无需对雇员支付补偿金。在劳务费用昂贵的工业化国家，由此节约的资金比率无疑构成了石油回收机械设备在市场上的又一竞争优势。

石油回收公司生产的回收设备可以加工处理的油品种类很多，包括润滑油、切削油、液压油、密封油、轴承油和齿轮油等。这种回收设备不能接受的油品主要是易于爆炸的、酸度过高的，以及沸点低于华氏 300 度的某些特种油。

废油回收设备的产品优势，还有一个便是操作方便。这类设备采用的技术无疑属于尖端精密领域，可是雇员无需特别训练便可上机操作。无数次试验、测验证明，经过该公司生产的回收设备加工的油品纯净无味，质量上乘，清除了所有的污染物质，对人体皮肤没有什么有害影响，与此同时，采用该公司回收设备的各家公司均有报告，说这种工艺和配套机器寿命长，检修停工期很短，成品油质量高。

七、市场潜力

这类废油回收设备的市场有两个。一是生产设备附属市场。即与石油开采、提炼、储存等关系密切的各类公司购买一些回收设备作为主要生产的一个附属部门。二是由专业从事石油回收的公司构成的回收设备市场。

在前一个市场上，石油回收公司只能销售两种型号的回收机器。如果对“回收 10”定价每台 5，000 美元，对“回收 100”定价 25，000 美元，那么只要售出 2000 台“回收 10”或者 400 台“回收 100”，就可取得 1，000 万美元的可观销售总额。但实际上石油回收公司开业 4 年来，两种型号的回收设备销售均未超过 50 台。

车载回收机即“回收 2000”的销售量最小，主要原因在于价格相对而言比较昂贵(每台 15 万美元)。4 年当中总共卖出 8 台，去年又售掉 3 台。有人提出单独改变对“回收 2000”的销售方法，即根据加工油品的加仑数收取工艺特许权使用费和设备使用费，可以认为是一种形式的租赁。不能说这是真正意义上的租赁，是因为涉及到已获专利的回收工艺问题，并非单纯的设备租用。假设一台车载回收机每天加工 1，000 加仑，(实际上加上速率的设计能力为每小时 300 加仑～500 加仑，一天加工 1，000 加仑的假设可以说是最保守的数字)，每年工作日按 200 个计算。如果成品油的平均价格为每加仑 1.25 美元，那么 1 年至少生产 20 万加仑的回收油，总收入将是 25 万美元。特许机使用费和设备使用费合计为每加仑回收油 0.25 美元。这样算来，4 年时间即可收回这台“回收 2000”的生产成本加利润总和，也就是正常零售的价格。

八、服务成本

惠特默等三人发现，机床联合公司收购石油回收公司显然具有大获其利的潜力，但是如果机床联合公司设立自己的石油回收服务部，所需投资则十

分巨大。据估计，1台车载回收机运转1年所需的开支包括（单位：美元）：

购买卡车（25,000美元，4年付清）　6,250
保险费　5,000
汽车行驶费用（汽油和润滑油）　10,000
汽车保养　5,000
许可证、过路费等　1,500
司机工资+各种补助（工资的25%）　24,000+6,000
助手工资+各种补助（同上）　15,000+3,750
回收机维修费　12,000
滤网及其他配件　20,000

另外，还有司机和助手奖金，其计算如下：基本定额每年10万加仑，按每加仑付给司机0.05美元作为奖金；完成定额后每加仑奖0.075美元；助手奖金每加仑0.02美元。如因操作不当造成损失，损失费用的一半从两人奖金中扣除；司机兼管回收机操作。

九、项目评估

石油回收公司现在拥有的生产设备和厂房（位于印第安那州克朗波因特）等设施远远不够，无法实现一天三班制，所需的生产量也很难取得。加工机械和多数附属设备运转状况尚好，但又远远谈不上行业理想程度。为了保证一定比例的净额赢利，（按机床联合公司兼并其他公司时的既定标准）销售总额必须达到1,100万美元。为了达到这一目标，需要很快拿出大约400万美元作为投资。雇工人数需要增加50%，生产空间也需要扩大。

首先，目前的生产属于劳动密集型，生产成本达到产品售价的60%以上，尚不包括经营费用、销售费用等其他成本。

其次，为了真正提高生产效率，工厂生产需要实现机械化。而要实现机械化，就需增加基础设备和其他机器的投资。

第三，石油回收公司的雇工均未参加工会组织。一旦由机床联合公司接管过去，各类雇员就会被吸收进各自相应的工会中去。他们现在的平均工资为每小时5美元，加入工会后工资将会提高到每小时8.85美元～13.63美元。如不尽快采用劳动节约型设备，实现机械化、自动化，仅增加工资一项就会使产品单位售价的生产成本由60%提高到72%，公司获利的机会势必进一步减少。

在现场石油回收设备和服务的市场上，石油回收公司尚无直接竞争对手。如果算上全部同类企业的回收业务，只是石油精炼业的重油再提炼业务可以认为是竞争因素，但如以加工的加仑数计算，它们总共才占这一部分市场的8%，而且再提炼厂家多是地方经营的小公司。就石油和废油回收设备市场而言，竞争势力似乎可以忽略不计。当然估计数字因人而异，但据现有资料可以假定，没有一家公司的市场份额超过1%。由此形成的客观结果是相当大比例的现在废油被当成粗燃料烧掉，或者非法直接排入了水道。也有一部分回灌到了大地深处，也有的非法地用于木材涂抹（以防木材腐烂）。

惠特默等三人受命进行了上述调查。公司决策人士认为资料丰富，分析得当，是否收购石油回收设备公司便要看决策人如何决策了。

讨论：

（1）你认为石油回收设备公司是否能够收购？原因为何？

（2）收购此公司的过程中都会遇到哪些方面的困难？如何解决？

（3）收购后会对CAMVAC公司产生什么影响？

[案例八]　美林证券公司与固特异橡胶公司的收购战与反收购战

美林证券公司对固特异橡胶公司虎视眈眈，固特异橡胶公司已作好了应战设备，一场收购与反收购大战拉开了序幕……

一、美林证券公司的收购战

英法血统的金融大亨戈德史密斯·詹姆士爵士

早已选定固特异轮胎和橡胶集团作为他攻击的靶子，只不过尚未开启收购的绿灯，还未发起袭击的行动而已。

詹姆士爵士曾经考虑过三个攻击对象：固特异集团、联邦连锁商店和桑塔非南太平洋铁路公司。但纽约交易所行情看涨，其他两个攻击对象要付出的代价太大。于是詹姆士拍板敲定了主攻对象：固特异集团。

如果詹姆士能如愿确确实实地控制住固特异集团，罗兰特·富兰克林——詹姆士的美国助手——设想，先要独揽经营大权一段时间，第二步将其他部分卖出去，继而集中力量经营轮胎分部。当然，迄今为止，这些计划还停留在纸面上，或者还停留在电子计算机的显示屏上。

世界橡胶大王——美国固特异轮胎和橡胶有限公司位于俄亥俄州的阿克伦市。其股票历来都是热门货，任何个人都可以随意买进卖出，进行大宗交易。

麦克·伯利茨坦是固特异轮胎和橡胶公司投资关系部的负责人，他懂得，有时候某一投机者囤积部分证券，希冀制造一种人为的股市上涨，然后抛出以获厚利，他也熟知遇到类似危机，幕后操纵的大亨们会通过可靠的中间人传出话来。

9月25日那天，美林证券公司的一名掮客一天之内就吃进固特异公司5,600万元的股票，一阵短暂的平静过后，10月18日，可疑的交易活动又重新开始。而麦克的关系户之一，美林证券公司有关部门的分析专家拒绝对此发表评论。麦克认为其中必有蹊跷，美林证券公司肯定参与此事，捕猎之网已在暗中铺开。

考虑到近年来一股收购的狂潮正席卷美国大地，一幅最可怕的景象从伯利茨坦的脑海中闪过：他所在的固特异轮胎和橡胶集团，尽管规模巨大，实力雄厚，但很可能已经成为某一位股市袭击者窥伺的猎物。世界轮胎冠军此刻或许正面临着被人以野蛮方式进行控制和任意摆布的威胁。

一次来去匆匆的纽约之行加深了利伯茨坦的疑虑。不管是交易所里专门从事固特异橡胶公司股票业橡胶公司的掮客，还是金人银行——固特异集团的开户银行，也不管是纽约消息最灵通的活跃分子，没有任何人能向他提供可靠线索。可以想象，这次大规模的交易，其做法是异乎寻常的。

市面上流传得最广的谣言是：盖夫化学集团的海门先生将会有所合作。然而化学家出身的麦克，对这一流言却很怀疑。一则是固特异集团的化学分部与盖夫集团的化学分部业务并不对口，一则是人们不可能通过收买占集团10%业务范围的一个分部来并吞规模如此庞大的公司集团。除此之外，还有一点值得琢磨，那就是部分股票是通过某家外国银行而易手的。那么，这家外国银行又是谁呢？是英国的汉森信托银行？还是澳大利亚收购公司？或者是那位无所不在的伊万·鲍斯基——究竟如何才能搞清呢？

事态的发展越来越快。10月16日，星期四，面值160万元股票易手，第二天，210万……固特异股票一瞬间变成了华尔街的抢手货。待风险套利商加入这场套利华尔兹舞的时候，局面更加混乱了。事件发生前一直在32美元上下徘徊的股票价格，猛地跃过了40美元的大关……这场浩劫已经在所难免。固特异被卷进了漩涡。

神不知鬼不觉，市场也为詹姆士爵士的“春天”起着推波助澜的作用。“春天”是交易所的一句行话，意即包含10个工作日的一个阶段，自发动收购者手中握有的“靶子”企业的股票金额超过5%的时刻算起，直到他必须公开声明为控制该企业而公开出价收购的第10天止。

一般来讲，在这段时间到来之前，收购者为了避免哄抬行情，大都悄悄地通过不同渠道抢购股票。在美林证券公司内部，詹姆士爵士的股票购进统由一名交易员协调指挥。只有交易员一人知道他为谁买进这些股票。在没有任何人注意的时候，他就通过不同的小掮客们来出面。从10月中旬起，美林证券公司加快了速度。

10月17日，星期五，罗伯特·默瑟，固特异橡胶公司的董事长兼总经理正坐在自日本返回的飞机客舱里。8个月以前，金人银行——公司的开户银行曾经向他担保说它的拿手业务是为企业发行可转让的债券，象这样的银行是不会为收购者提供服务的。

当天，默瑟刚刚抵达芝加哥奥墨尔国际机场，一个报警电话便把他猛地推进了野蛮收购的境地。

10月18日，星期六清晨，他在固特异总部召集了紧急会议。在会上，罗铁特·默瑟毫不迟疑地部署了反击。虽然，华尔街智囊团的酬金太高，但罗伯特·默瑟还希望身边能有最出色的专家们帮他出谋划策。固特异公司董事会方面马上作出迅捷的决定，财务上需要支出多少就支付多少，全力支持董事长的部署。通过高价聘请，默瑟一个一个地争取到了大名鼎鼎的股东表决权争夺高手唐纳德·卡特的智囊

班子……。

固特异通讯联络部的头头威廉·纽克也不得不强忍傲气，请求纽约的布朗恩公司伸出救援之手。为了万无一失，纽克还向克利夫兰的迪克斯·伊通公司请求帮助。此外，还有金人银行、德雷塞尔银行。总而言之，固特异对筑成这样的一道防线是相当满意的。

尽管做了上述防范准备，要度过这场自公司开创以来的最大劫难，固特异公司仍然从开始就处于非常不利的地位。

1983 年，早在第三次石油危机尚未来到之时，默瑟就考虑要确保固特异能源产品分支的发展前景，并对其整体设想已有具体部署：连接加利福尼亚海滨和德克萨斯湾若干炼油厂的崭新油管中，1987 年底将流出第一滴黑色的金子……从长计议，默瑟认为塞勒隆公司的业务将占到固特异集团全部收入的 1/4 并以此来弥补轮胎工业经营毫无规律的不足。这一战略设想的本身或许相当不错，而选择的时机却是在石油价格全面崩溃的当口。

所以，1986 年第一季度，由于其石油分部经营不善，固特异集团出现了公司开创以来第三次不容忽视的严重亏损，金额达 1,060 万美元。集团在交易所的地位顿时一落千丈，自然而然地引起了“鲨鱼”们的注意。

对于险情，固特异公司董事会通过了一项抵制收购的“毒丸计划”。可惜未付诸实施。不言而喻，威胁继续存在。不过默瑟内心并不相信危险真会降临。不管怎么讲，固特异轮胎和橡胶公司是个庞大的经济实体，集团拥有 12.1 万名职工，1986 年营业额达 90 多亿美元。集团的投资已经开始产生经济效益，经营着若干个掌握尖端技术的工厂。这些装备了美国最先进技术的工厂只需要 10 分钟就能生产出合作的轮胎，而其他外国竞争者制造相同的轮胎则需要 25～50 分钟。“凭借如此先进的技术，我们可以支付每小时 20 多美元的工资，并和韩国每小时支付 1.6 美元的竞争相抗衡。”这成了董事长喜爱的口头禅。

在收购的怪风吹来之前，美国工业界的大亨们对其股票在华尔街的行情并未养成日思夜虑的习惯。如果说有所了解的话，也只是知道昨天或今天的行情价格而已。固特异集团直到 1984 年才建立了投资关系部。

庞然大物固特异轮胎和橡胶公司实力雄厚，财大气粗，是阿克伦市的靠山。整个阿克伦市都以固特异集团为自豪。作为战略计划部门原先的负责人，麦克曾经积极鼓吹兼并石油和天然气公司，殊不知原正是这一兼并引起了那些既凶狠又贪婪的大亨们对集团的垂涎。

二、美林展开收购

在美林证券公司高耸入云的墨黑色的大厦的第 46 层上，并购部的银行家们正在自由厅内紧锣密鼓地谋划计策。他们日复一日地摆弄着有关交易参数，每天都要呆上 12 至 15 小时。

首先是股票的价值，由于经营多样化，固特异集团在交易所的股票的的确确已经大幅度跌价。所有的策划都是绝密的情况下进行的。任何人，包括那些分析员在内都不得探听其中的内情。

其次是对这笔交易提供财政资助的可能性。被收购对象，包括其所欠债务在内，大约需要 60 亿美元。60 亿美元绝对不是一笔小数，通常此类规模的交易均要求贷款以支付巨额的费用。其财政资助结构与金字塔的形状倒很相似。

在金字塔的底部詹姆士爵士及其盟友提供部分本金，他们握有约 8 亿美元的资本。根据每次交易的不同，詹姆士爵士选择各种合适的盟友。在固特异集团这桩买卖中其主要盟友英国汉森集团的瓦特爵士、美国大房地产公司的费希欧兄弟、法国人民银行的达维德及其他朋友们……

金字塔的顶部，根据华尔街的传统作法，1/3 以上求助于银行的商业贷款。涉及到固特异的具体买卖，则几乎占了一半，约为 27 亿美元。

而在金字塔的中部，通常被文雅地称作：中价融资。这一层通常由高利风险债券组成，或者从字意上说也可称其为垃圾债券。在固特异这笔交易中涉及 19 亿美元。

从技术的角度来讲，美林证券公司还准备采用更大胆的方式，它随时可以以中继贷款的名义签署一张 19 亿美元的支票，然后再通过发行高利风险债券的形式来获得这笔短期贷款。等到固特异集团多种经营部门被处理清偿之后，再由袭击者们自行购进这些高利风险债券。

第三点是可行性。被收购对象是否拥有防卫手段：拥有“毒丸”这类计划阻止收购？可否仅仅通过 1/3 票数便能确定董事人选？不行。是否制定了至少应有超过 60%股东同意才能通过有关决议的规定？没有。

除此之外，还必须审核俄亥俄州现行有效的各

项规定。联邦政府的干预可能(如果涉及影视、航空、运输、国防等,政府将自动地进行干预)。当然还不能不考虑雇员股东制的结构及董事会组成等问题。特别需要了解的是,企业“内部”能影响领导层的董事究竟有多少人?“外部”能起影响作用的又是些什么人:头面人物,大学教授,其他企业的董事长、总经理……还必须预测上述人物中每个人可能作出的反应。在某些情况下,为了调查某事,银行还要求助于外部的有关机构。统算起来,可行性研究一般需要2至3个月。

三、美林寻求银行的帮助

开始,当股市袭击者向美国第一家商业银行——花旗银行开口求助时,花旗银行曾经允诺过……可是,时隔不久,它就宣布退出。因为固特异集团毕竟是该行的多年客户。如此,稍稍逊色的几家,如芝加哥第一银行,马林内陆银行等随即乐颠颠地填补了这一空缺。詹姆士爵士的传统盟友,法国的里昂信贷银行以及它的法国控股公司,西方通用集团都作好了参与这笔大买卖的各种准备。法国里昂信贷银行的信条是“大批量、低利润、无风险”,而这次却一反常态,偏离了传统的行事方针,它备妥了一批2.5亿美元的大额信贷。

至于法国巴黎荷兰银行,采取了通过分行直接参与的形式:巴黎荷兰银行卢森堡分行准备了5,000万美元。巴黎荷兰银行于罗伯特瑞士分行也准备了5,000万美元。

四、固特异全力驱散迷雾

直至1986年10月24日,固特异集团才探明袭击者的庐山真面目。

这又是一个星期五,董事长罗伯特·默瑟向集团所有员工发出了第三封公开信。

在他第一封信里,他曾表示“尚未摸清任何收购企业意图”。这一回,在刚刚过去的几周内,集团20%的资本易手。“极有可能某一个人正在囤积股票”,他承认,“面对现实,我们不会毫无作为”。他向全体雇员保证。同时,他要求属下对流言不该妄加猜测和评论。

可惜,没过多长时间,袭击已不再是一句简简单单的流言:10月25日星期六亚克朗《灯塔报》上登出了戈德史密斯·詹姆士爵士的大名,一下子打乱了俄亥俄州这一小镇上人们安静的思绪。

戈德史密斯的名字充塞了一切:商店、出版物、饭店以及家人们谈话。虽然,詹姆士爵士的名字曾经不止一次地在美国大地上回响。

但之所以有如此大的反应是因为固特异集团是阿克伦市的象征,三代阿克伦市民都赖其谋生。在集团最强盛的年代里,公司曾经为全体职工提供了住房。公司组织的圣诞节日被本地区的孩子们公认为是一年中最重大的事件。

除去公司总部,技术中心以及分布在市镇周围的航空和化学工厂之外,仅仅占据阿克伦市本身的下属机构就直接雇用职工1.2万名,相当于当地劳动总和的10%,并占阿克伦市财政收入的16%。幸亏有了固特异的支撑,失业率才没有超出8%。同时,固特异集团意味着市政大厅、市剧院、公园喷水池、钟楼……公司还扶植各种公益事业,交响乐团,慷慨地资助各类传统的展览会、文娱活动、体育比赛……

五、单刀赴会

10月30日星期日,将近中午时分,罗伯特·默瑟按响了第80大街116号的门铃。这是他与戈德史密斯的第一次晤面。

固特异集团的董事长有心见识这位死对头,看看他到底住在什么样的巢穴里。赴宴之前,他特意通知戈德史密斯下午1点30分还有其他公干,谈话不能超过这一预定的时间,他极力避免正面冲突。赴宴前夜,他在给职工的公开信中写道:“诸位请专心致志地工作,尽可能地讲求效率。至于我本人,我向大家保证董事会将竭尽全力,在力所能及的范围内,奋力击退野蛮的收购进攻。”

戈德史密斯举止温文尔雅,一副绅士派头,头脑机敏清晰,很有主见。

“为什么非看中固特异集团呢?”罗伯特·默瑟问。“因为你们被列入了名单”。这个答复如同一道深渊把两人隔了开来。戈德史密斯甚至承认根本不知道固特异集团自1911年起就开始了航空方面的业务,可现在他却要把固特异集团像羊排似的吞掉。惊呆的默瑟不由得想到,戈德史密斯已握有11.5%的股票。如果固特异不将其除轮胎以外的股票全部卖掉的话,詹姆士爵士威胁要对其余下的88.5%股票进行收购。他有钱,他有足够的钱来发动收购。上星期一,默瑟曾经见过证券与汇兑委员会的主席沙德先生。沙德曾向他解释过,如果詹姆士的所作所为符合现行规定并照章办事的话,那么没有任何办法可以阻止这场“掠夺”。戈德史密斯就会将固特异吃掉,

默瑟想道……而且会像柠檬似的任意压榨固特异集团。下午一点钟分手之际，两个人仅就一点达成了协议：不管发生任何情况，都不采取高价购回股权的“美钞讹诈”的办法，因为这样就会损害其他股东的利益。

11 月 3 日星期一，默瑟的办公桌上摆着对手寄来的友好信件，信中概述了 10 月 30 日谈话内容。信的开头是这样写的：“非常高兴能与您见面并共进午餐……”信的结尾强调：待您考虑停当，我们再见一面……默瑟心中非常清楚，虽然“紧缩计划”使他心碎，但他不得不开始为固特异集团着手制订一项无情的紧缩计划了。结构改革会博得华尔街的欢心，改组后可保证固特异股票在交易所长时间地维持在 50 美元的水平。“我谨向诸位证实戈德史密斯正密切注视着我们的一举一动”，在 11 月 4 日的公开信中，默瑟写道：“自今日起二周之内，我将提出一项改组计划。该计划将特别包括出售赛勒隆航空分厂和购回股票这两部分内容。”

六、宣传攻势

“致全体职工的公开信”立即被各新闻媒介转载刊登，这一招相当有效。“它将不可能在官方公报中发表的东西传播了出去。”威廉·纽克指出，这对敌手无疑是当头一棒。在这场战斗中，纽克是固特异集团独一无二的发言人。“形势演变得如此之快”，他解释说，“简直把我忙得四脚朝天”。“我并不乐意搜肠刮肚地拼凑这些空话，但以前我对新闻专业确实十分钟爱。”

威廉·纽克的眼中闪着光芒，沉浸在给敌手造成难堪的回忆之中：出其不意地抢在敌手之前发出了若干消息，甚至还玩弄着文字游戏。“在描写‘暂时休战’状况时，人们曾经使用过‘停顿’一词，他不无自豪地解释，然而在交易所中，‘停顿’却极其精确地意味着股票买卖的冻结，这当然与事实不符，于是在敌方阵营一下子炸了锅，人人都像疯子似的，他们不得不在各种报纸上刊登更正。而当他们到阿克伦市来查证时，纽克就装糊涂。

双方激战中，真正了解内情的不过极其有限的几个人：防卫战略只有几位终日泡在作战室内的核心人物清楚，所谓的作战室也即默瑟的办公室。这个干练精悍的参谋组成人员中，除了熟谙华尔街事务的专家外，还有掌管财政大权的沙菲，公司的法律顾问梅耶斯以及公司董事，原财务部副部长道格拉斯。

七、群起反攻

固特异集团在奋力拼杀，但决不是孤军作战。整个阿克伦市倾城出动，回击“侵略者”。全体市民、工会组织以及政界人士，所有的人都似疯了一般，调动着在美国能够调动的一切手段，同仇敌忾，决意在“固特异大战”中与公司共存亡。詹姆士爵士在事后曾称上述反应是“使他最害怕的三方联盟”。这种政府、贸易和地方工会力量的三方结合能使工业上的竞争力消失殆尽，也能使戈德史密斯必败无疑。在这一阶段，任何人都不容忍对固特异领导层哪怕是最最轻微的批评指责。公司有位干部说：“某职工告诉我说把党兄赶出了门外……仅仅是因为他讲了固特异的坏话。”当戈德史密斯向固特异集团发起攻击时，默瑟喜欢重复：“他不是简单地攻击某个企业，而是触犯了一个古老的、令人肃然起敬的团体。”

洛琪，阿克伦市的一名年轻姑娘，前后背了两块标语牌在市中心游弋：“请购买固特异的股票。团结则胜，分裂则败。”阿克伦全城都张挂着各种口号：“戈德史密斯，滚回英国去！”在主要街道可以看到这样的标语。“别跟自家人过不去”、“拯救阿克伦，购买固特异的股票！”西大街也竖着如此内容的标语牌。每辆汽车玻璃上都贴着“拯救固特异”的标签。学校里学生们制作戈德史密斯的模拟像：肿胀的脑袋，张着贪婪的大嘴——对着固特异的大轮胎。戈德史密斯简直就是十恶不赦的坏蛋。学生们纷纷执笔写信给议员们和美林证券公司的负责先生们……

11 月 6 日早晨，在可控气球库房里，固特异集团公开声明出售其航空分部。阿克伦市群情激愤。固特异航空分公司自 1911 年起就属于固特异集团公司，当地雇用 5,000 名员工。为了稳定群众的情绪，公司老板克拉克先给大伙吃了颗定心丸：既不降低工资也不裁减工人。话是这么说了，阿克伦人心里还是不踏实。人们东奔西走，竞相活动。不仅居民和有关的民事组织、宗教组织拒绝出售手中的固特异股票(每股已达 48 美元以上，如果出手，就可以赢得一笔可观的收入)，而且，反过来他们还互相凑钱，进一步购进。当地汽车经销协会一家就认购了 200 股。连学校的孩子们也都把储蓄罐砸碎了。购进股票在阿克伦变成了工会发出的口号，决不让戈德史密斯多一张股票……尽管每人心里都清楚，聚拢的钱与华尔街的海洋比较，只是微不足道的一滴水。

八、忧心忡忡

《灯塔报》收到了成百上千的来信。人们对各自的养老金、退休问题,以及赖以生存的饭碗忧心忡忡。这张地方日报每天登载满满两大版的读者呼声。有的发出恐怖的呼叫:“失去食欲、恶心、郁闷、失眠等等,都是固特异职员们有大祸临头感时出现的症状……”有的表示回天无力:“我除了呆坐哭泣之外,实在无能为力……”有的提出警告:“如果戈德史密斯吞并固特异集团,我就让他白刀子进,红刀子出,拼个你死我活。”也有的感到世界末日仿佛来临。

地方电台亦不甘落后,他们将读者的呼声怨声制成磁带,直接寄给了戈德史密斯。宗教界也涉足进来,牧师们布道反对詹姆士和支持詹姆士的银行,称他们为“美林的走狗们”。

整个阿克伦市并不满足于祈求神的保佑,还投入了实际的战斗。人们了解到戈德史密斯对橡胶有过敏的毛病,就通过邮局给他寄送橡胶轮胎。人们还在阿克伦大学协助下发动了一次请愿,征集到36,000个签名,转交给了华盛顿当局。本地居民碰不着收购者本人,就转向他的盟友——美林证券公司这个叛徒解气。“他们对固特异集团,对公司的职工,对众多依赖公司而生存的城镇缺乏最起码的同情。美林的立场令我们惊愕。”固特异的一个分工厂对支持美林证券公司的美国第二大投资银行的纽约大老板写信质问道:“你们贪得无厌,不知羞耻,迫使我们别无选择。我只能将全部资金从美林证券公司抽出。”其他人也相继效仿,抵制“卑鄙”银行的行动。一些个人、工会,甚至阿克伦市警察也相继撤走了各自在美林证券公司的银行帐户。

打那以后,一切都急转直下了。人们不再满足于把存款从美林公司抽出,他们组织一次又一次的示威活动。

威廉·纽克,在他的战斗岗位上,鼓励煽动和指挥控制着这些自发的抗议活动:请愿游行,组织车赛,召开茶话会,展开义卖活动……广大民众数不胜数的支持活动使固特异领导层大为欣慰并增强了决心。在致职工的公开信中,默瑟没有忘记向职工们表示谢意。

还有更加严肃的计划,纽克曾考虑把分布在全国各地支持阿克伦的力量集结起来。他在市政府协助下组织了一次电话会议。通过卫星把美国30多个城市固特异生产工厂的工会负责人联络起来了。“我们的力量所在就是要显示出,在所有的这些城市中。固特异公司都是一个重要的雇主。”刚刚当选的阿克伦市长汤姆,更是劲头十足地在阿克伦到处游说,成天发表讲话。光支付“为了固特异”这场演出,就花了6万美元。正如默瑟在一次电视采访中表示的那样,“固特异为了其生存而战斗”,为了达到目的,一切代价在所不惜。

九、工会参与

阿克伦抵抗运动中最最精彩的,莫过于工会参与了。这一手确确实实使美林的领导阶层惊讶不已。汽车玻璃上的不干胶标语,汗衫上印制支持口号、举行车赛,在美林证券公司门前设置纠察。“我们竭心尽力来帮助固特异集团。”橡胶工作者工会阿克伦地方分会负责人比尔·布莱斯林绘声绘色地讲述。地方分会在这场保卫中进攻意识相当强:“我们甚至把四个星期的工资全部贡献出来购买固特异的股票。”布莱斯林说。在一位银行家的启迪下,他还组织了一次工会活动,设想把固特异集团的航空股票全部买下来,做法本身显然太不切合实际。不过,敢于这样设想就足以提高大家的士气。

应该指出的是,危机发生之初,固特异领导与地方工会正处在针锋相对、斗得不可开交的状态。但目前的情况,即大家齐心协力反击收购可以说是默瑟的人品起了很重要的作用。“他是我们从未遇见过的最好的董事长。”布莱斯林认为。工会对默瑟施行的多种经营表示出好感。“他这个人,对其从事的工作充满信心。他真心实意为地方操劳。”

十、收购失败

戈德史密斯在这次收购活动中,造成失败的一个重要的原因是:他从未踏上过固特异的这块领地。“他失策了。”固特异的一名职工说,“凭他的诱惑力,他来这里肯定能赢得群众……实际上,《灯塔报》对他的采访已经使他在阿克伦市民的眼中变得带有一点人情味了。”这次电话采访刊登在11月6日的所有地方报纸上。戈德史密斯解释说,“公司被出售并不意味着失去就业机会,我不是经营家,我没有任何标榜自己熟悉轮胎工业的意思……,但我可为企业提出某些战略方面的设想。”他讲话自信。甚至带有煽动性:“众所周知,固特异集团是世界上最好的轮胎制造厂家。”“我们丝毫没有考虑过产生一个新的领导班子,我们将和现在的班子合作共事。”

其实收购者的公共关系顾问凯斯特公司早有此意,公司赞成戈德史密斯到当事的地区去作说服解

释工作,他应该去会见市长,头面人物、法律工作者、工会工作者……应该让阿克伦知道他也是一个有血有肉的人,而并不是专事诽谤中伤、冷酷无情的魔鬼。戈德史密斯失策是没有及时到阿克伦去,才使得反对戈德史密斯的运动达到一定规模,它才势不可当并冲毁了一切。

第一个回合的较量,以戈德史密斯的失败而告终。

十一、固特异的反收购战

第一个回合失败后,第二回合的较量在固特异的地盘内展开了。1986 年 11 月 5 日,星期三晚上,双方在纽约的一套不起眼的公寓房内会晤。这栋大楼的产权属于联合国,平时由固特异集团租用。这一次,双方阵容齐全,两位领队带来了各自的队员、顾问、银行家及律师……

罗伯特·默瑟感到浑身不自在,这是因为与会者都是知根知底的老熟人。“他的人”如斯凯登律师事务所的沸洛姆、金人银行的明代尔以及德塞尔银行的西格尔和戈德史密斯的谋士们,如富兰克林、布劳克律师,以及美林证券公司的先生们,原本都在一个圈内摸爬滚打,同属于从华尔街交易老手中间严格挑选出来的俱乐部成员。默瑟不是圈中人,他觉得自己如同俄亥俄州一个羽毛未丰的小伙子坐在一帮终日玩弄收购这副牌的职业赌徒中。

十二、忍痛割爱

实际上,11 月 5 日下午,全体董事批准默瑟着手实施已宣布了调整措施:从市场上流通的固特异 1 亿股票中重新购回 2,000 万股,与此同时,出售固特异的轮胎工厂和石油、航空分部。

经过上述部署之后,当戈德史密斯在公寓会议上公开这一信件的时候,固特异集团董事长的立场已很明确,毫不含混,他把实质问题向袭击者挑明了,要么你让我们自行改组调整,要么等着你的将是一场恶战。正如商定的那样,11 月 6 日星期四上午,戈德史密斯给默瑟挂了电话,他暂时放弃了立即发动收购打算,“大阔佬”给固特异留下两周时间以实施它的改组计划。

趁此暂时休战间歇,默瑟赶紧邀请有意收买的候选人来其航空分厂察看洽谈。固特异航空航天公司的职员们得到通知进行大扫除……以便给人一个好的印象。

十三、“可耻的法律”

这段时间内,抵制戈德史密斯的动员工作蒙上了一层更浓厚的政治色彩。11 月 10 日,位于首府哥伦布的俄亥俄州参议院司法委员会针对收购的法律着手进行三项修正。这些修正案将有助于固特异更好地防卫。

修正的规定将允许固特异董事会完成三件大事:一方面它可以发动反攻势,将其他股东的股票以高价收买下来。当然,戈德史密斯手中握有的股票除外。如此将大大冲淡戈德史密斯的参与比重。其次,无需股东担保,公司即可为“朋友们”发行一批具有多票表决权的新优惠股票。如此,亦将“稀释”戈德史密斯的参与。最后,公司可以以贷款形式来资助一项投资盟友的购买股票计划。从法律的角度上,即便将来这些盟友付不出钱的话,董事们也不承担任何责任。

“我们并未求援,是政府主动征求意见,看如何能帮助我们。”默瑟指出。修正案对敌手并非致命一击,董事长认为这只是设置的“一个障碍”。

塞莱斯特州长认为,俄亥俄州的法律草案是本届政府制订的最好法律,并于 10 天之后正式签署了修正案。

而在戈德史密斯看来,这是一部“可耻的法律……令人十分厌恶”……戈德史密斯向他的谋士们请教:为阻止这部法律出台,我们应该向联邦法院提出起诉。在与俄亥俄州政府较量的这场官司中,我方胜诉的可能性有多少? 答复:有 60%胜诉的可能。

十四、反击

弗朗克·赛柏令是固特异轮胎与橡胶公司的创始人。赛柏令担任固特异集团的法律顾问历时 17 年之久,而今作为国会议员,他对收购问题始终非常敏感,早在 1985 年和 1986 年,他曾两次试图制订有关法令以减缓这股收购狂潮,不过,当时他并未获得当局的支持。

现在赛柏令不由得心中大喜:终于在离任前夕抓住了一个极好的时机,能在他作为成员的垄断委员会组织一次听证会是赛柏令求之不得的。机会真是太巧了,时间选择也太巧了。他确信听证会一定会取得成功。这次能有全美国的人民作为观众和听众,是“铲除”袭击者的最后一个良机,委员会的主席不能前来? 这有什么关系? 赛柏令自任主席。

那么,詹姆士爵士是否决定亲自参加这次听证

会了呢?

戈德史密斯并非必须出席听证会;这件事明摆着是个陷阱。有一刻,他曾犹豫过是否接受出席的邀请。谁都清楚听证会充塞着大大小小的圈套。不过,应该作为一股平衡和抵消的力量参加。消除谣言以正视听,听证会首先是一个调解的机会;当然也是一场戏,所以应该参加这场演出。戈德史密斯作出决定,并将信息传送出去。

戈德史密斯素来喜欢秘密行事,对于接受采访并无嗜好,但在整个固特异事件中,他却一反常态,为了维护自己形象,特意作了努力。他会见各报记者,同意在报章杂志上大量登载他的照片,并一开始就选择了《华尔街报》。他之所以这样做是因为确信自己掌握着真理:听证会不恰好是向全美国宣传这一真理的机会?

十五、听证会

11 月 18 日星期二上午,听证会在华盛顿众议院办公大楼拉开帷幕。整个美国在战斗的气氛中拭目以待:"固特异集团遭到了外来侵略的威胁"。《华尔街日报》广告牌上眩人眼目地用大号字体刊登了令人心碎的标题。遍布美国各地的固特异轮胎经销商们自发凑钱刊登广告支持他们的供货商。"你们或许可以买下一个大公司,但你们绝对买不了我们的忠心!"一篇充满排外气息的文章中,经销者们这样宣告(在文章中一连用了 5 个"外国人"的字眼)。

詹姆士爵士在国会的亮相方式果然不同凡响,9 点 30 分左右,他带着几名助手毫不声张地乘着出租汽车来到了,他没有乘坐自己的超豪华轿车。他的两位突击队员紧随左右:罗兰特·富兰克林代表着纽约东方通用跨国公司;吉尔特·博格代表着巴黎西方通用公司。戈德史密斯神态潇洒自如,皮肤被热带的太阳晒成了铜色,身穿白衬衣,挺括的珠灰色西装,天蓝色的领带,海蓝色的眼睛,好几百名固特异的退休工人赶来了。他们挤满了好几辆大轿车。显得疲惫不堪的阿克伦人也连夜赶到了。他们戴着固特异的帽子,焦虑不安地等待着袭击者。他们要见见他,听听他的讲话,他们希望能发表自己的见解。

与此同时,橡胶之都的男男女女都围拢在收音机的周围收听听证会实况。俄亥俄州的工厂、办公室、商店,以及普通人的家庭中,人人都注视着国会的这一时刻。尽管戈德史密斯的良苦用心和好意早已刊登在《灯塔报》的一篇采访中,但是工人们并不相信他的表白。

詹姆士爵士站在人群前急切地挥着手,"请你们先不忙指责我。听完我的发言再评论吧……"他在大厅的第一排找了个座位坐下,面前就是议会大厅的专席,木质的长条桌子漆得很亮。在座位上,他与邻座默瑟握了握手,并朝他礼貌地微笑了一下。

议员们一个接一个地发表了讲话。约翰·赛柏令声调沉闷,然而语气十分肯定,他舞动着有 3.6 万人签名的反收购请愿书,给听证会定下了基础。

好不容易,轮到戈德史密斯发言:他犹如一名坐在课桌前好动的学生,已经急不可耐。

"事实应该得到澄清。"他一开始就宣布,他一项一项地列明依据所在,声音洪亮,语速极快。发言的第一部分,他的观点就与赛柏令截然相反:议员不是开口传统,闭口传统吗? 那么请看事实:保尔·利齐弗尔德,固特异公司的首任董事长,在他任斯的 30 年内,将公司治理得欣欣向荣。他指出,利齐弗尔德给企业规定了明确的奋斗目标"生产优质轮胎,价格低廉,尽力销售"。"自从管理方面出现偏差以来……在既费钱又不合理的多样化经营中,浪费了股东的资金。"戈德史密斯认为,这几十亿美元,应该投入到改进生产方面,新建一些能生产更优质的轮胎的工厂,加强固特异集团的技术优势,使之可与进口轮胎相抗衡,而"不管这些进口轮胎来自何方"。

詹姆士爵士的话锋越来越尖锐,他的思绪如泉水般地汹涌奔腾。显而易见,他对"企业官僚主义"可谓恨之入骨。这些不称职的管理人员,逃避自由市场的竞争,乞求政府的援助,嚷嚷着新的反收购法律的出台,要求高筑保护主义的壁垒。固特异集团的领导人当然亦不例外。"对竞争的最好答复,就是竞争……而不是寻求人为的保护。所以必须改组精简企业人浮于事的部分,把主要精力集中到生产优质轮胎、价格低廉和更好的销售方面……"接下来,詹姆士爵士的话题转到阿克伦一边:他将把多种经营的工厂都卖掉,此话不假。但现有售货员编制不会缩小,职工不会解雇。而是恰恰相反……最后,戈德史密斯激昂地表示:"总有一天,固特异集团会发现在我的领导之下,赚钱会更容易,工作会更方便,虽然这一天尚未来到。……"他第一次把攻击的目标指向了罗伯特·默瑟。

罗伯特·默瑟的证词恰恰相反。他的发言正宗传统、四平八稳,连语气都显得干巴巴的,一点都不生动。他的通篇演说就是:"顾客即国王"的理论翻版,与"市场国王"的理论针锋相对。

默瑟说,固特异集团并没有等待戈德史密斯的

到来才进行结构上的改革。为了企业的现代化，固特异集团10年以来投资了大约15亿美元。对于雇员，也并没有简单粗暴地解雇了事，而是采取等待老职工退休后再自然替补的方法。

罗伯特·默瑟认为企业领导人不应过多地拥有本集团的股票："人们不能一面治理一个企业……而另一面却像一个股东那样思维。企业领导人应象一名顾客那样思考问题。没有顾客，就没有企业。从长远来看，如果顾客满意了，那么，股东亦将会满意……，治理一个企业如果光考虑在交易所的价值，那问题就再简单不过了。衡量企业效益的好坏是它的市场，而不是华尔街交易所。"金融市场的扰乱分子们正好相反，他们人为地制造紧张局势，逼迫别人为了对付突如其来的、有害的机构改组而负债累累。

听证会之后，戈德史密斯与默瑟按照事先商定的协议在共进午餐。他对戈德史密斯的"出色表演"表示祝贺："我很遗憾你没有把聪明才智用在更富于生产力的东西上边。如果能有机会和你在同一个战壕里战斗，那我将感到荣幸。"

戈德史密斯承认对俄亥俄州政府炮制的"臭不可闻"的法律特别关注。至于法律的具体内容，他只在本月初到达巴哈马群岛的时候才刚刚获悉。默瑟对他讲："你明明知道根本不可能把可控气球打下来，但你还是朝它开了火……"如果第三天反收购法律在俄亥俄州首府哥伦布获得通过，戈德史密斯的行动就彻底泡汤了。因此，他考虑必须马上作出决定：要么，在投票前，也就是明天以前，发动收购；要么就趁早偃旗息鼓，另找出路。

当天下午，詹姆士爵士为发动收购采取了所有必要的措施，包括向银行预付2,000万美元保证金。在《华尔街报》和《纽约时报》上留出了版面以便第二天一大早就刊出收购通告。他知道默瑟想采取拖延战术，以待这部反收购法律在戈德史密斯发动收购前得以通过。

十六、"停战协定"

晚上，两员大将重又回到了各自的工作班子中间。从11月18日星期二晚上一直到19日星期三，双方谋士们通宵达旦挑灯夜战。

固特异集团一方提了计划，双方银行界人士达成一致的分析意见，认为这次固特异改组实践可使股票在华尔街交易所"突破50美元大关"。

戈德史密斯也最终作出了鸣金收兵的决定。后来他解释说："听证会的气氛使我信服。如在法院就俄亥俄州的法律打官司的话，我方必败无疑。"

星期三凌晨，拟就了协议草案。规定固特异集团将把戈德史密斯拥有的股票以每股49.5美元的价格买回来。11月20日，戈德史密斯在一项新闻公报中宣布："除了接受这一安排，我们别无抉择。"上述解决方法使他及其盟友净赚9,000万美元。此外，双方还一致同意：不准采取高价购回股权的办法。袭击者享受的待遇不能优于小股股票的持有者。据此，对于尚在流通领域的40%债券，固特异定为每股50美元，这一揽子的解决办法最终需由董事会正式批准。

十七、苦涩的胜利

在阿克伦，人们放下了心上的石头。"我们把这混账东西轰了回去。"11月22日，美国的星条旗飘扬在固特异钟楼的塔顶。原定这一天举行的"拯救固特异"汽车拉力赛也改成了欢庆胜利的拉力赛……人们载歌载舞，满城欢腾。报纸上充满了"固特异获救了"。"侵略者卷铺盖回去了"一类的标题。几位英雄，沙耶、赛柏令和默瑟受到人们长时间的热烈欢迎。星期四默瑟在给职工的公开信中写道："我们保住了固特异的名号，我们将保护珍惜这一名称。"

然而，这种宽慰并不代表真正的胜利。攻击者虽然放了他们一条生路。但正像他后来说的，已经把企业内部搅得一塌糊涂。固特异再也无法恢复先前的那种日子了。

第二个星期，阿克伦传出了解雇680名工人的消息。

讨论：

(1)周末的时候詹姆士爵士无精打采，满脸苦相。有人证明："那天我与他一起用午餐。詹姆士根本不像刚刚赚到9,000万美元的样子。他得意时候的神态——嘴上叼着雪茄，眼睛放着光芒——消失得无影无踪。"詹姆士爵士感到失望，非常失望。这点是一目了然的。那么，他为什么不发动收购呢？为什么不能像对待克朗·塞勒马克公司那样坚持到底？

(2)在詹姆士爵士的盟友中间，有好几位观察家表示怀疑：戈德史密斯是否真正地想控制固特异集团？或者说，他为什么听任形势变化而"毁了"这笔交易？有位当事人认为："如果詹姆士爵士内心真想拥有固特异集团的话，如果他在协定达成前二周就发动收购的话，那末今天他早就成了固特异的大老板了。"那么，你认为情况会怎样发展？

(3)1987 年 7 月以前一直负责戈德史密斯王国法国业务的女银行家吉尔伯特,她分析戈德史密斯的具体情况时,她说戈德史密斯是吃了“举上文雅,心慈手软”的亏。

既然固特异集团已经改组,他就没有坚持非要控制该集团不可的理由。于是乎,他完成了“经济上的使命”。股票也得到了令人快慰的增值……但是,他错过了职业生涯中最大的一笔交易。你认为她说得对吗?

[案例九] 美国电话电报公司收购麦考蜂窝通信公司

1998 年 8 月 16 日,一则爆炸性的新闻在华尔街及美国电子业、通讯业卷过,美国电话电报公司将以价值 126 亿美元的股票全部收购麦考蜂窝通信公司这一全美头号蜂窝电话公司,而不是像 1992 年 11 月这两家公司所原则同意的那样由电话电报公司购入其少量股份。这场大收购后面的动机是什么?对未来的通讯产业又有什么样的影响,这是大家关心的问题。

一、系列狂购

美国电话电报公司(AT&T)现在董事长兼总裁罗伯特·艾伦是 1988 年原总裁詹姆斯·奥尔森去世后上任的,当时,该公司尚处于贝尔系统公司分裂后的混乱中。它被当头劈开,其进入诸如计算机等重要新业务领域的努力正在落空。它为进入市场而与意大利好利获得公司以及美国太阳微电子公司这样的企业挂钩,但其守旧的经理们却不断地推销自己落后的技术,结果与这些公司的联合失败了。

艾伦上任后,马上进行大刀阔斧的改革。他不是一个技术能手,也未上过哈佛大学的商学院。甚至也不是什么了不起的演说家,但他却以其平静而坚定不移的方式在其他许多总经理们的失败之处取得了成功。他接管并转变了世界上最守旧的企业文化之一。他砸碎了过时的偶像,精简了人员,招聘公司外的人员,并以单纯而压倒一切的对未来的憧憬鼓舞着一个正在扩大的庞大企业。最为重要的是,他有勇气做出——并献出将这一憧憬变为现实所需的一切。对罗伯特·艾伦来说,没有半途而止的道路。

为了打开局面,使公司转入迅速发展的新市场,艾伦率领 AT&T,策划了对计算机、软件、多媒体及其他主要技术领域的连续投资:

1988 年 7 月,艾伦的第一笔交易:对与通用电话电子公司合办的一家合资企业投资 1.12 亿美元以开发数字通信交换技术。

1989 年 3 月,收购帕拉代恩公司和伊顿金融公司,前者是数据通信设备公司,后者系设备融资公司。

1989 年 6 月,以 1.35 亿美元和在美国电话电报国际网络系统公司中 20%的股份换购了意大利通信技术设备生产厂家意大利电讯公司 20%的股份。

1989 年 7 月,放弃 1983 年对好利获得公司的投资以换取其母公司 Companie Industriali Riunite17.3%的股份。

1989 年 12 月,以 2.85 亿美元购置英国 ISTEL 集团。

1990 年 12 月,以 1.8 亿美元收购西部联合商业服务集团,该公司的新名称为美国电话电报简便中继线服务公司。

1991 年 6 月,做成太阳微电子公司的买卖。为此售出于 1988 年购置的计算机智能终端制造公司 19%的产权。

1991 年 9 月,AT&T 以 75 亿美元收购国民现金出纳机公司。

1991 年 9 月,对生产个人通话机的 EO 公司投资。

1992 年 2 月,以 5 亿美元购入计算机生产厂家——特拉数据公司,从而进入大规模联网计算机市场。

1992 年 9 月,对首创模拟的频谱霍洛比特公司投资,成为电脑游戏的领袖。

1992 年 10 月,另一新市场:笔迹识别软件,购入美国硅谷羽翼未丰的企业 GO 公司 10%的股份。

1992 年 12 月,买进一家为无线通信发射设备

开发通信技术软件的联合企业——通用魔力公司的股份。

1993年1月,购入开发一种人机对话式多媒体电视机的3DO公司5%的股份。

1993年4月,买进英格兰的沙亚通信公司。这是一家生产新一代无线数字电话的企业。收购数额未透露。

1993年6月,与电视游戏公司美国世嘉公司建立伙伴关系,共同开发通过电话线做电视游戏的技术。

1993年7月,另外的招数:买入塞拉网络20%的股份。这是一个联机的交互式网络。自美国电话电报公司入股已更名为幻想网络。

1993年8月,把在EO公司内的股份增至51%并宣布将GO公司并入EO公司。同时还对一家多媒体教育软件公司——知识探险公司投资。

二、竞争优势

从艾伦的系列疯狂收购中,可见其凌厉的经营作风。1992年,当他看到AT&T的计算机部门不能结束亏损而变得富有竞争力,便毫不犹豫地实现了计算机交易史上最大的一笔收购:以75亿美元将国民现金出纳机公司全部收买。

这次花巨资收购麦考也是出于这种竞争战略,即不仅确立本公司未来的发展,而且还马上弥补了错过发展蜂窝通信业这一该公司在80年代的最大失误之一。多年以前,公司的贝尔实验室发明了蜂窝通信技术(一种手提电话的通讯方式)。尔后,公司便开始把这种通信的发射设备销售给经营其他通信网络的公司。但是,正当麦考公司、通用电话电子公司、巴比·贝尔公司及其他公司在80年代将这种设备覆盖于全美时,电话电报公司却令人奇怪地在一旁观望。这是为什么呢?艾伦说:“并没有什么充分的理由。”一种解释是:当时该公司正猛遭其资产被强制性过户的厄运,这分散了它的注意力,因此而可能根本低估了眼前的这一机会。

收购麦考以后,艾伦将AT&T的各个局部系统整合,各就其位,以实现他的理想——也就是AT&T的一句广告语:“随时随地的通信服务。”实际上,这意味着一个无所不在的高技术通信系统,它将追踪到人传递电话或传真,而不管他们是在办公室,还是在运送滑雪者登山的椅子上或是坐在飞机之内。艾伦将倚重电话电报公司的“智能化”长途通信网络,计划推出一系列有可能采取新方式调动和使用信息的通信服务。这是一个包括话音、电子邮件乃至图像通信的想象,所有这些均将飞速穿越电话电报公司的数字信息超级公路而被传递到常规电话机、计算机、蜂窝电话机上,不久还将被传递到新一代的无线通信装置上。

收购麦考后,AT&T将变得更加难以挑战,它将在以下方面获得部分优势:

——蜂窝通信网络

麦考公司在世界100个城市拥有200万个用户——约占美国市场的20%。没有蜂窝式通信服务的美国电话电报公司,现可将蜂窝式设备连同其长途通信服务一起出售。

——无线通讯领域

美国电话电报公司获得一个可供使用无线通信服务的网络和业已开发的产品。这些产品包括手提电话、电子游戏机以及进行文电联络和联播的软件。

——国际业务

麦考公司的力量将有助于美国电话电报公司在外国市场上争夺蜂窝式通信装置的使用许可。从而增加在发展中国家的重要机会。

——利润

美国电话电报公司1992年的净利润是38亿美元,麦考公司的营业盈利为2.856亿美元。当年双方的合并收入总额约达670亿美元,从而使电话电报公司成为美国最大的技术公司。

——人员

雇员总数将达32.23万人,包括麦考公司的4,400人和Lin广播公司的1,900人。美国电话电报公司称,由于收购了麦考公司,它不打算解雇其职工。

AT&T的核心业务长途通信业已经成熟,年收入只有平均5%的增长率,同时其对手MCI(微波通讯公司)与普林特公司的激烈竞争,又不断蚕食其利润,AT&T的其他业务部门,如电话设备生产,都是靠不住的创收单位,而收购麦考后,AT&T将获得新市场利润的生长点。

但这次126亿元的收购也是一次豪赌,AT&T收购股票支付126亿元外,还将承担其49亿美元的债务,这样AT&T的债务总额提高约30%,达到212亿美元,相当于其350亿美元合并资本的60%。艾伦已把AT&T变成一个承担巨大风险的企业,麦考公司的这笔巨额赌注将考验他对AT&T高科技通讯未来的设想。

三、交易背后的理智与情感

AT&T 以每股大约 280 美元的价格收购麦考蜂窝通信公司是收购史上数额最大的一笔交易之一。不过，电话电报公司仍还有很多的机会。如果蜂窝电话业务继续像预期的那样以每年两位数的速度增长，而像无线数据自动传输这样的新业务亦得以起步的话，该公司可能不久将看到大笔的收益。因此，虽然其股票的价值因发行了购买麦考公司的新股份而下落。而且它又承担了被兼并公司债务的义务，但电话电报公司依然预期 1994 年其股票的每股收益将有增长，尽管增幅将不会超过兼并麦考公司前的水平。

麦考公司与电话电报公司网络之间的协同作用越好，整个公司的潜在报偿也就越大。这便是电话电报公司经理们 1993 年春开始认识到对麦考公司少量投资并与其结成销售同盟还远远不够的原因。就在这两家公司对 1992 年 11 月草拟的合资企业协议进行谈判时，由执行副总裁亚历克斯·曼德率领的电话电报公司谈判小组看出了问题，尤其是在分摊经过两家联合网络的通话收入方面。

1993 年 6 月，曼德一行在从设在华盛顿州柯克兰市麦考公司总部的一场令人精疲力尽的谈判会上返回后，便开始谈论把这笔交易改为收购整个麦考公司。他们向艾伦提出了这个想法。艾伦准许他们去找麦考公司的总经理克雷格·麦考商谈此事。

麦考会上钩吗？这位 43 岁的企业家，自 1969 年从斯坦福大学的学生宿舍开始起步，已成功地把一个小型的家庭所有的有线电视网络公司营造为一个蜂窝电话热潮的先导。他在这一过程中建立了一个拥有 17 亿美元资产和 4,400 名雇员的庞大企业。麦考及其家庭控制了该公司 8%的股票。人们原认为他对向电话电报公司转让领导权有顾虑，但据曼德回忆说，当他向麦考提出收购其公司的设想时，他得知“麦考跟他想法一样”。

这是为什么呢？因为那时麦考已看出，与电话电报公司建立联合通信网络对其公司的未来比由他保留领导权更为重要。麦考公司的副董事长韦恩·佩里称，“在他的内心，他会希望与电话电报公司合并不会更好。”但是理智得了胜利。麦考说：“我们难以目睹我们陷入总在担心哪部分业务属于哪家实体的那种局面。这是个不容置疑的买卖机会。如果不能把这笔交易搞好，我们的这种策略性伙伴关系将会成为 3,000 个失败的这种关系中的一个。生命太短暂了。”

即便是在双方就收购设想达成一致之后，这笔买卖直到成交前不久仍然是个未知数。在 8 月 14 日至 15 日的那段周末时间，麦考与他的三个兄弟以及曼德和他们的顾问们均借住在纽约各类旅馆和律师事务所内。由于不知将发生什么情况，麦考公司的公关人员拟就了各种不同的新闻稿，包括一篇称他们未能与电话电报公司达成协议的稿件。然而，最终那个周六的晚间，麦考三兄弟一边吃着乏味的中国饭和凉了的比萨饼，一边决定卖掉麦考公司。

他们得到的报答是电话电报公司价值 25 亿美元的股票，这使他们成为该公司内最大的私人股东集团，所持股份占公司股份总额的 3%。麦考公司以在股票交易中的“权益联营”的方式与电话电报公司取得联合，这使克雷格·麦考及家人避免了交纳资产卖出所得税，而电话电报公司亦无须因这一兼并而增加估计为 125 亿美元的商誉。莱曼兄弟公司的总经理、税务专家罗伯特·威伦斯称：“严格地说，作为财政计划，这交易棒极了。”

克雷格·麦考还获得了电话电报公司董事会的席位。他将放弃高级行政官的职务，而对蜂窝通信公司的管理将归麦考公司的总裁詹姆斯·巴克斯代尔。但这位公司的创办人却说他将继续在电话电报公司的董事会内监督他的公司，在其他方面，他也不会是一个消极的董事。由电话电报公司拥有部分产权并由克雷格·麦考任顾问的软件生产企业——通用魔力公司的总裁马克·波拉特说：“克雷格是个极有主见的思考者。他将会向电话电报公司的董事会提出他们前所未闻的意见。”麦考则称：“我们已应邀在电话电报公司内制造一点麻烦。我的未来与电话电报公司及其投资的成功联系在一起，而这类投资丝毫不属于我们这家实体。”

四、无线通信的爆发性潜力

AT&T 收购麦考，进入无线通信领域后，AT&T 有线通信网络与麦考公司无线系统的结合仍可以使前者的经营盈亏状况受益无穷。目前，全部蜂窝电话通话中有 99%的通话均经过地方电话系统。分析人员们预计，电话电报公司将绕过地方电话系统找出把蜂窝电话用户与其长途通信网络直接联系起来的办法，从而减少它为租用这些线路每年所要支付的 140 亿美元的费用。另外，由于合并了蜂窝长途通信网络，该公司还能向大客户提供一揽子优惠服务。这是巴比·贝尔集团的那些公司所无法采取的一种经

销方法,因为它均须向所有客户提供对长途通信载波的一种选择。这些公司抱怨说,电话电报公司至少将会利用它与麦考公司的联合而捞到最好赚钱的商业客户。

艾伦还在进行另一场赌博。他希望购入麦考公司将会促进它在美国之外的业务。美国电话电报公司的目标是将其目前占总经营收入近25%的海外收入比例最终提高到占40%。尽管麦考公司目前的势力仍主要是在美国国内,但这在电话电报公司的卵翼之下有可能发生剧变。公司的董事长麦考说,“我们每天都接到两三个要我们在国际上做点什么的请求,”但由于麦考公司以美国为重点且财力不足,大多数这类请求均遭拒绝。该公司除在美国本土外仅在墨西哥和香港经营有蜂窝通信网。麦考称:“现在从中挑出最恰当请求的机会肯定更多了。我们使电话电报公司在跨国通信服务提供方面上了一级巨大的台阶。”

蜂窝通信服务在像匈牙利和中国这样欠发达国家尤为流行,它们用这种技术建立现代电话服务的速度远远超过利用有线网络。纽约的一位电信顾问、网络动力公司的合伙人肯·齐塔认为,麦考公司将作为电话电报公司打开海外市场大门的通道。他说,电话电报公司能以提供麦考公司无可争辩的专门技术作为允许其建立蜂窝通信网络的诱饵。尔后,它将把在这些国家的业务扩大到有线通信网络以及该公司的其他业务领域。不过麦考公司亦能协助电话电报公司在欧洲拓展,因为欧洲国家的规章以及其他限制措施禁止电话电报公司的大部分有线电话服务,而这些规定一般对蜂窝电话不适用。

无线通信正在显示其爆发性的潜力,而这也给市场带来更多的竞争者,就在AT&收购麦考之前,AT&T的死对头MCI也采取了一个大动作。

五、竞争对手

所有的电话公司巨头都希望最后能主宰全球市场,于是“战略结盟”便形成重要的方式。1993年6月2日,MCI与英国电讯公司(BT)合作,正式结成征服全球的伙伴关系。

这笔交易是这样的:英国电讯公司支付43亿美元购买MCI公司20%的股本,同时与MCI共同出资,成立一间合资的全球网络公司。英国电讯公司以财产和资金投入,共计7.5亿,占75.1%股份,这样,它将拥有欧洲、亚洲、非洲和南太平洋地区的市场开拓权。

MCI则拿出2.5亿美元,其中一部分是以其专有技术的形式支付。自此,英国电讯导公司将有机会接近MCI公司新而有价值的私人网络技术,使其可以建立功能像私人电话系统一样的先进网络,尽管这种网络实际上是由公共电话转移器控制——这是欧洲竞争对手所没有的一种技术。扬基集团公司市场调研部的一位分析员希恩·费伦说:“这对英国电讯公司来说,存在着大量业务和新知识的潜能。”

与此同时,这两家公司计划着瓜分全球市场。MCI公司将向北美、南美和加勒比海地区的跨国公司提供电话服务,英国电讯公司则同其他地区做生意。

很明显,英国电讯公司和MCI公司的合作是对美国电话电报公司和其他海外竞争者的挑战。尽管AT&T公司已在海外进行了有力的推进工作,但其每年650亿美元的收入中仍有590亿美元来自美国市场。现在凭借着这个大胆的交易,MCI公司——长期以来是AT&T公司难以对付的对手——在国外市场上获得了立足点,而在这方面,比它强大得多的竞争者一直未能得手。有英国这家主要的电话公司在身边,MCI公司突然之间看上去像是一个颇具实力的对手了。英国电讯公司的董事长伊恩·瓦兰斯得意洋洋地说:“这两家公司联合起来是难以战胜的。”

的确,这两家公司加起来的收入将达到300亿美元。所有收入都来自电讯服务领域。这很接近AT&T公司的390亿美元的服务性收入。这笔交易将43亿美元现金放入了MCI公司的金库里。分析家预计MCI公司的董事长伯特·罗伯茨将运用这笔钱来推动移动电话、有线电视和其他上升的生意——来与AT&T公司进行头对头的竞争。罗伯茨说:“毫无疑问,在MCI公司25年的历史上,这次战略联盟是最令人激动和最有希望的机会。”

其他的联盟也已经在进行之中了。就在BT—MCI两家公司的协议公开之前,AT&T公司已经在加快推动海外拓展工作,其计划称为“全球源泉”行动,现已与五个非美国的电话公司达成协议来提供全球服务(目前还缺乏欧洲伙伴)。现在,观察家们预计AT&T公司将把英国电讯公司在其国内竞争市场中逼到角落里去。一个可能的合伙人是:信传电信公司,这是MCI公司在英国的一家公司。

其他大的竞争对手不可能袖手旁观,据说正在寻找合作伙伴的还有法国电讯公司和德意志联邦邮政电讯公司。一个很有可能的美国合作伙伴是斯普

林特公司,这是美国第三大长途电话公司,BT—MCI 交易使它处于不利地位。梅里尔·林奇公司的一位分析家理查德·图尔说:“战线正在延伸,每个人都在进入别人的后院。”

六、打破旧规则

英国电讯公司和 MCI 公司的联盟表明全球电讯市场的许多旧的规则已经被打破。而这次结盟能够成功,其中还有一个戏剧性的转变。

3 年前,英国电讯公司的董事长瓦兰斯开始接触 MCI,谈及这家全球网络公司的参股问题。双方几次接近于达成协议,但谈判总是陷入破裂。这其中的一个主要症结是:英国电讯公司害怕与 AT&T 公司的关系变得不愉快。AT&T 公司付给英国电讯公司大笔钱以完成从美国到英国的电话业务。

但是,当 AT&T 公司大力向海外扩张时,这种担心就开始减弱了。后来 MCI 公司于 1992 年投资于斯滕太尔公司,这是一家主要由加拿大贝尔公司拥有的加拿大电话财团,是 AT&T 公司最忠诚的合作伙伴之一。气愤之下,AT&T 公司向加拿大贝尔公司的主要对手联合电话公司进行了投资。英国电讯公司把这件事看成是,AT&T 公司在与美国之外的主要电话公司作交易中方式变化的一个迹象。当英国电讯公司从美国当局寻求将美国客户与英国和其他国家相连接的许可时——现在只有美国的载波器能做到——竞争开始升级为结仇。AT&T 公司立即就向英国当局提出了在英国为消费者做相同的事的要求。

随着 BT 与 AT&T 在双方的市场中争斗越来越烈,瓦兰斯决定与对手的对手结盟,1993 年,他在巴黎的一个贸易展览会上偶然碰见罗伯茨,这使他再次萌发了做一笔交易的想法。交谈很快变得很严肃了。“我想这两家公司最终认识到了这种联盟对各自都有好处,以及我们该怎样去做到这一切,”罗伯茨说。

后来,罗伯茨和瓦兰斯又会面了几次,其中一次是在纽约天空俱乐部一起吃午餐。然后,罗伯茨派遣 MCI 公司的总经理丹尼尔·埃克林到伦敦去更深入地探讨这个问题。瓦兰斯说,交易方式的讨论逐步扩展为一个广泛的合营企业的谈判。但是,这笔生意在遇到诸如股票估价这类技术问题时几乎又再度搁浅。埃克森甚至都已将他在伦敦饭店的帐结了,以为这笔生意已经失败。后来英国电讯公司打电话又将他召回到谈判桌旁。最终,这些难题都被解决了。在 6 月 1 日,这两家公司的董事会同意了这次联合。

当然,两家公司的结盟是否能顺利进行,还要看其企业文化是否能相互融合与接纳,因为这两家公司各自的企业文化大相径庭:MCI 公司斗志旺盛并富有创业精神,而墨守成规的英国电讯公司仍然保留着英国邮政系统遗传的某些特点。

七、出招还招

除了 BT 与 MCI 联合以下,美国第三大长途通信公司斯普林特公司于 1992 年兼并了森特公司,因而也得到了无线通信市场的入场券。AT&T 所面临的竞争是巨大的,竞争优势在于增加 AT&T 通讯网络的业务量,收购麦考后,AT&T 将进一步开拓业务,AT&T 一位经理认为:“增加通信业务量的办法是创造使用这一网络的新方式,电话电报公司是家大企业——比国际商用机器公司还大,但其注意力却令人难以置信的集中。”

现在罗伯特·艾伦的任务是集中力量扩大 AT&T 的业务,他说将不再收购别的公司,因为收购麦考使 AT&T 耗尽了充裕的资金,再做一笔大交易将使 AT&T 的资产负债表承受重压。他现在的工作将是“让这些兼并的公司运转并且扩大我们在全球范围的势力”。

讨论:

(1)收购后美国电话电报公司还面临着什么样的挑战?

(2)这次收购与以往的企业兼并相比,有何特殊之处?

(3)AT&T 这次收购是出于什么目的?它的目的达到了吗?

[案例十]　美国IBM收购莲花

1995年11月，美国国际商用机器公司(IBM)宣布，该公司已与莲花(Lotus)计算机发展公司达成协议，以35亿美元收购这家著名的计算机软件公司。

这次收购是美国计算机软件业最大的兼并事件。IBM公司总裁路易·格斯特纳宣布这一消息时说："这对IBM公司来说是个非常重大的事件。"象征着这一计算机业的"恐龙"正在调整自己的经营战略，重建新的竞争优势。

一、颇费周折

这次收购双方其实从1995年1月就开始谈判，IBM甚至将双方的对话命名为"快帆项目"，但是莲花公司的总裁吉姆·曼兹到5月份又对出售自己的公司犹豫起来，而IBM则紧逼。到6月5日星期一早上8：30，格斯特纳通知曼兹：不管曼兹是否合作，IMB都将买下莲花，其收购要约提出几乎很难拒绝的出价：每股60美元，现金交易。而当时莲花的市场价仅每股30美元，结果其股价火箭般上升，于是谈判又恢复了。第二天，曼兹与格斯特纳在曼哈顿共进晚餐，而且讨价还价了一周。

最初，曼兹希望AT&T能出面作"白衣骑士"，以更高的价钱挑战IBM。但AT&T并不作响，加上没有别的有实力的竞争者加入，IBM看来是赢了。而且IBM还通过法律诉讼攻破了莲花公司分拆的"毒药丸"战术，结果最终达成的交易价格是每股64美元。

6月11日格斯特纳还宣布IBM收购莲花公司后莲花总裁吉姆·曼兹将留任并继续负责经营莲花公司。

二、追赶时代

为什么IBM愿意以高出市值近一倍的代价收购莲花公司呢?

格斯特纳认为：计算机产业正进入其第三个时代，第一个时代是中央处理器(由IBM所统治)，其后是PC机(IBM几乎放弃了它)，即将到来的时代是相互通讯的时代，其中各种计算机可相互交流。而通向这一新时代的护照即是莲花公司的"笔记"软件，"笔记"软件1994年异军突起，销售额高达2亿美元。

莲花公司的"笔记"是任何其他软件商无与竞争的。"笔记"能使数十人，甚至数百人通过自己的计算机相互交流文件与讨论。这几乎是一个突破性的新概念，因为现在的工作者一般只能用电子信息(E-mail)与自己的同伴联系。但"笔记"的基础是这样崭新的创意：许多对众多美国人重要的信息根本就不必写下来，通过网络的相互联结即要沟通。这一创新为信息高速公路消除了障碍，文件不必以物理形态从这移到那，而且可能丢失。数据库解决了这个问题。"笔记"能使用户通过数据库获得各种信息。例如按几个键就可以让你了解到外地分公司的情况，或者打开销售目录与零售商进行谈判。国际数据公司认为"笔记"将大幅增长白领的"生产力"。

"笔记"的发明者叫罗曼德·沃兹，被莲花公司解雇后，于1989年开始研制从大学起便梦想的"笔记"程序，结果1994年莲花公司又以价值8,400万美元的股票买下他所开办的长青藤联盟公司。莲花眼光独到，1995年"笔记"销售看好，预计达3亿美元，比1994年要增长60%。

而IBM公司此次高价收购莲花，正是看好"笔记"的网络联结能力，认为它将起动IBM进入一个新的纪元。

三、重建高手

IBM两年前通过数宗"高级猎头"公司从纳布斯科公司挖到到格斯特纳当任总裁时，IBM正处于一年亏损81亿美元的惨淡境地之中，成为美国企业史上第二大的亏损企业。然而经过格斯特纳两年来经营策略和调整，IBM"日薄西山"的局面被扭转，1995年第一季度净利13亿美元，创下公司历史最高纪录，这次收购行动也表明这家在80年代初曾以"卓越企业"著称的巨型公司正在重获自信，变得进取，有攻击力。其股价也比1993年翻了近一倍。

格斯特纳原来是以"杠杆收购(LBO)"著称的KKR投资公司的合伙人之一。80年代KKR以美国

企业史上的天价 250 亿美元收购第二大烟草公司纳布斯科后，担任该公司总裁。1993 年，格斯特纳出任 IBM 总裁后，两年内裁员 8.6 万人，使 IBM 员工人数减少到目前的 21.5 万人，同时还缩减用于研究及大型电脑的经费，预计到 1996 年，IBM 还将进一步削减 15 亿美元的经营成本。

格斯特纳的另一重大改革是重组 IBM 庞大而松散的结构，采取“中央集权”的管理体制，同时要求各个产品部门，营销部门之间加强横向合作。

从最近一段时间的经营成果来看，IBM 个人电脑部门在 1994 年亏损了 10 亿美元之后，1995 年第一季度的销售额增长了 13%，但即使这样的增长率仍远低于其他竞争者。而大型电脑在销售额持续下降的几年之后，1994 年又恢复了上升趋势，1995 年第一季度更是大幅上升，升幅达到 25%，格斯特纳认为，能与小型电脑网络联网运作的大型电脑将是企业电脑新的主流。

四、逐鹿中原

对 IBM 公司业说，几年间迷失数次新技术的浪潮，如在操作系统上输给了微软，PC 机上输给了康柏。现在，潮流正在从桌上独立电脑转向能相互通讯的电脑，所谓的“网络作业”正成为新浪潮，格斯特纳并不想失去它。莲花的“笔记”正在这一块迅速成长的新市场受宠，通过收购莲花，IBM 正由浪潮的追随者变成领先者，10 年来它第一次有了和微软争雄的希望。

在网络软件市场上，莲花公司的市场占有率为 34%，而微软不过 12%，但微软新推出的“视窗 95”操作系统也推出一个类似“笔记”的程序——“交换”，并投入巨资进行网络通讯方面的开发。

IBM 每年要销售价值 110 亿美元的软件，但与微软相比较就缺乏一个像“Windows”一样通行的桌上电脑软件，收购莲花后，以其中央处理器及信息管理方面的背景，IBM 在巨型网络发展方面有数年信息系统管理的经验，有的资产管理者认为：“笔记”完全适应 IBM 传统的业务，有利于一些原有产品的竞争能力，如用于网络的操作系统 OS/2，而且正击中微软的弱点。

但微软毕竟是微软，它是软件业的名牌，如果“交换”能充分使用，微软就能控制 85%的个人计算机，莲花乃至 IBM 都不能与其相争。微软 1995 年三四月间曾被美国司法部起诉，当时微软试图以 20 多亿元收购美国最大的个人财务软件出版商 Intuit 公司，司法部认为微软的收购行为触犯了美国的反垄断法。微软考虑到打官司耗时费力，被迫放弃了收购计划。但微软至少控制着全美的大软件商(如文字处理、spreadsheets、数据库、甚至多媒体)，却是不争的事实，向其进攻只能从边缘开始，或者创造一个全新的市场。

五、文化融合

这次 IBM 的收购，已创下全球软件业购并的天价，然而 IBM 将莲花纳入旗下并不乐观，因为 IBM 最近的几次收购均在企业文化上未能融合而失败。

1985 年，IBM 以 15 亿美元收购美国一家电话设备制造商罗姆公司，当时 IBM 为表示与罗姆公司合作的诚意，提出将保留其原有的企业文化，同时完全尊重其自主权。IBM 还打破传统，派遣其高级主管带了好几箱啤酒参加罗姆公司为员工举办的聚会。

然而在收购一年后，情况却急剧变化。罗姆公司前副总裁莫利回忆说：“刚开始的时候，IBM 还遵守其承诺，让罗姆公司拥有人事或决策等方面的自主权。然而随着罗姆公司的业务低落，IBM 就强迫罗姆公司接受其决定，并派遣其高级主管来担任要职，迫使罗姆公司原来的主管纷纷离去。”

莫利并且表示，其实罗姆公司早应知道像 IBM 这样层层节制的庞大官僚体系，绝对不可能容忍罗姆公司这种小型科技企业说干就干的企业文化。1988 年，也就是 IBM 高级主管请罗姆公司员工大灌啤酒的 3 年后，IBM 以 11.5 亿美元的价格将罗姆公司卖给了西门子公司，比原来收购的价格少了 3.5 亿美元。

另外，在 1991 年，IBM 收购了一家小型的软件公司麦塔佛公司。购并之后，IBM 说得十分好听，承诺将麦塔佛公司继续发展其资料库软件，同时还将分提其软件成本。同时，IBM 也保证不会裁减麦塔佛公司原来的员工。

然而 3 年后，两者的关系恶化。IBM 逼迫麦塔佛公司集中全力发展其 OS/2 作业系统的软件，并且对麦塔佛公司认为微软公司窗口作业系统潜力雄厚的建议充耳不闻。而 IBM 这种刚愎自用作法的结果是麦塔佛的软件设计人员大批离职，并眼睁睁地看着微软公司成为全球软件市场的霸主。

由此可见，IBM 中央集权的组织结构不容许旗下任何组织拥有独立自主权，致使收购失败。这次 IBM 收购莲花时也保证，将尊重其自主权与企业文

化,但IBM是否能继续信守这一承诺,值得怀疑。著名管理学家德鲁克认为:“公司收购不仅仅只是一种财务活动,只有收购后能对公司进行整合发展,在业务上取得成功,才是一个成功的收购,否则,只在财务上的操纵,将导致业务和财务上的双双失败。”收购后的两家公司要在企业文化上得到融合,而不致相互排斥,双方要有许多工作可作。只有解剖出文化中的“基因”,对优秀的进行交合,对平庸低下的进行摒除,这样才能催生出一个整合的勃勃朝气的企业新文化。

IBM收购莲花是否成功,还要看其文化上是否能进行互补,缺点进行消除,从而使两家公司能焕发出新的价值。

六、收购热潮

也有业内人士并不看好此项收购,认为莲花虽然是美国第三大软件公司,但经营不善,亏损累累;“笔记”虽有许多忠实用户,但却是在未有竞争对手的情况下;对高科技公司则言,“人”是最重要的资产,用钱能买到公司,但能买到人吗?如“笔记”的发明者罗曼德·沃兹愿意加盟IBM吗?

从一个更长远的视角看,此次购并发生于美国第五次购并热潮之中,其驱动力正来自于策略联盟。莲花公司是最多在PC机上应用IBM的OS/2操作系统的,因为“笔记”能使OS/2联接得更充分。相比之下,许多公司忽视IBM的技术。但1994年莲花仅售出价值1900万的OS/2软件,而DOS与Windows却达到6.03亿元,所以莲花正准备削减以OS/2为基础的产品。IBM公司收购莲花其实是怕在软件市场上失去这位最好的盟友,而让微软占据更多的市场份额。收购后,IBM与莲花联盟关系更为稳固,将有利于IBM与微软一较长短。

继80所代以“杠杆收购(LBO)”为特色的美国第四次购并浪潮后,90年代掀起的这场购并浪潮可命名为第五次,其特色是以策略联盟为驱动力。所谓策略联盟就是企业间通过一定程度的注资及换股,建立更亲密的关系,分担成本与风险,集合资源,提高资产,引起新科技及工业情报,加强企业间的联系及结合,通过联盟打入世界市场,增进技术转让及企业多元化。如1993年默克药厂(Merck)收购Medco医药服务公司,AT&T收购Mc—Caw流动传讯公司,1994年银行界的合并风云等都有联盟的动机。

而对高科技企业,尤其是计算机业,通过策略结盟可以迅速增长其竞争优势。格斯特纳重建IBM的策略是第一阶段大幅削减成本,第二阶段是迅速成长,进入新的市场空间,收购莲花表明其第二阶段勃勃的雄心——高科技产业不但代表高利润、高增长、高附加值,但也意味着高风险、高压力、高成本或高投资——据说,格斯特纳已把全美第二软件公司诺菲尔(Novell)作为下一个收购目标公司,我们将拭目以待高科技冒险精神的结果。

讨论:

(1)此次收购对IBM在竞争中带来了什么优势?

(2)收购后,IBM在企业文化的融合还需下一番功夫,应从何处入手?

(3)这次收购的风险很高,试从IBM长远利益分析此项收购的利弊?

[案例十一]　美国梅萨公司收购乌诺考尔公司

1985年,雄心勃勃的梅萨公司收购矛头直指境况不佳的乌诺考尔公司,没想到乌诺考尔公司也不是好惹的,他们进行了猛烈的反击,结果如何呢?

一、收购背景

梅萨石油公司创建于1964年。梅萨这个词,在地质学上意即方山,公司董事长兼总经理皮根斯出生在德克萨斯,他对这块生养他的土地感到无比自豪,所以就取了梅萨这个富有西部高原特色的名字,皮根斯在家中是独生子,父亲原先当律师,后改行搞石油,母亲是土地测量登记局的雇员。

皮根斯青春年少,志比天高,他雄心勃勃,丝毫不满足现状,对一个石油公司来讲,最迅速最简单的发展方式莫过吞并另一个公司。在60年代,收购非

常普遍,但一般都采取“友好”的方式,1969 年 4 月 7 日,梅萨公司以股票作为支付手段,公开换股,强行吞并了哈戈通公司。

70 年代,皮根斯受到梅萨公司找不到新油矿的困扰。石油公司如果只停留在原有的矿藏中“采”而没有新的发现,那它就是一家垂死的公司,这是石油工业严酷的现实。为了寻找出路,他围绕着中等规模的石油公司部署了一系列的收购行动:对苏桑德石油公司,他大败而归。然而,却成功地吞并了波勃柯公司。针对阿兹坦柯公司的行动,就只差一点火候……皮根斯不是天生的袭击者,他并不侵略成性,却总是咄咄逼人。

1981 年,在敌对的收购风潮中,梅萨公司开始打城市服务公司的主意。可是,这个比梅萨公司规模整整大 6 倍的“猎物”回转身来差一点反过来把它吞掉。后来,城市服务公司投入了“白马骑士”——海湾石油公司的怀抱,不得已,皮根斯决定铤而走险,目标指向石油超级王国:海湾石油公司。由于海湾公司和加利福尼亚的标准石油公司合并,导致梅萨公司对海湾公司的攻击未经发动便告流产。后来,皮根斯觊觎标准石油公司,致使标准石油公司为此付出了沉重的代价:支付海湾公司每股股票 80 美元……而在皮根斯威之前,该股票一直在 40 美元以下的水平上徘徊。转手之间,皮根斯作为主要股东发了一笔不大不小的财。

1985 年,梅萨公司收购矛头又指向了经营业绩糟糕透顶的乌诺考尔石油公司。2 月 14 日,皮根斯在递交给证券与汇兑委会的第 13 式表格中正式宣布它已拥有乌诺考尔公司 7.9%的股票。

二、应战准备

尽管皮根斯一再强调这只是一笔“纯粹的投资”,但乌诺考尔公司董事长兼总经理哈特雷还是警惕万分,并开始了全面应战的各种准备。法庭上的较量,公关战线的争夺,主动征求股东的委托权……,哈特雷对金融司法界的雇佣军怀有天生的戒备。所以一开始,他就决定绕开华尔街,将大本营设在洛杉矶。

乌诺考尔的专职律师山姆·辛德,对公司真是忠心耿耿。他在公司辛勤服务已逾 30 载,愿为公司赴汤蹈火,上刀山下火海。尽管公司在此之前从未与敌对的袭击者发生过直接瓜葛,但他一直没有等闲视之,不敢有丝毫的松懈。自打石油行业刮起收购风起,他就研究所有的防卫措施,甚至建立了可以查询收购现象的名副其实的资料数据库。在这里,他储存了所有直接有关人员的资料,包括金融家和律师,财务方面的战术,司法方面的可能性。他也储存了具体案例及有关分析研究资料:如海湾石油公司、菲利浦公司等……一句话,他早已严阵以待了。

此外,乌诺考尔公司还聘请了一批传统上始终站在袭击者对立面的银行高级职员作顾问。公司预约了三家律师事务所:一家在洛杉矶,一家在华盛顿,另一家在纽约,商定由辛德负责总的协调工作。因此,尽管辛德平时并不喜欢电话,但数月以来,他一直坚持在乌诺考尔总部主持召开一天两次的电话会议。每天上午 7 点、下午 3 点,他与分散在全国各个角落的人员分析问题、交流情况。

企业配备了各种抗击“鲨鱼”的武器:“毒丸”计划,分期分批地更新董事会,规定了合并须绝大数票通过的章程……万事俱备,只等正式开战了。

三、猛烈的反击

哈特雷的班子经过仔细审查,发现了袭击者的一大弱点:乌诺考尔公司长期来的开户银行——洛杉矶太平洋安全银行参与了收购阴谋。它们向皮根斯提供 5400 万美元的资金援助。为了断绝袭击者的粮草供应,3 月 12 日哈特雷决定将自己的开户银行送上法庭的被告席,以起到杀一儆百的作用。这些受尊重的银行表面上资助工业企业,背后却与“鲨鱼”勾结,支持他们挑动你争我斗的残杀。

乌诺考尔的董事长兼总经理哈特雷并不仅仅满足于将太平洋安全银行送上法庭,他又撰写了一封措词强硬的信件,寄给权势极大的美国中央银行总裁保尔·沃尔克,同时抄送皮根斯的所有开户银行经理以及国会议员。他披露了“威胁国家经济福利的收购狂潮”,要求沃尔克采取紧急措施结束这种“滥用信贷”的做法。

哈特雷的御用公关公司——希尔·诺尔通公司的董事长谢奈说:“哈特雷先生广泛宣传敌对性收购及对收购提供财政资助的危险性,我们觉得十分重要。”希尔·诺尔通公司将信件装在最简陋的空白信封内发出,而不使用传统的印有公司名称的信封。这样的发送方式反而吸引了收件人特别的注意,因为他们猜不透是谁寄出的信。这样做的效果使皮根斯大为恼火。所以,在反收购战中有时很不起眼的独特细节对收购往往会产生意想不到的效果。

在这种强大的攻势下,皮根斯公开表示可以重新考虑其投资的初衷。但是哈特雷拒绝双方对话。乌

诺考尔的董事长兼总经理视皮根斯为金融界的野蛮人，一味地咒骂他为骗子！在被逼无奈的情况下，皮根斯决心向乌诺考尔发动收购。1985 年 2 月底，他掌握了对方 9.8％资本，但哈特雷依旧坚持不谈公司改制问题。1985 年 3 月 26 日，皮根斯又抓住一大把股票，使他的参与成份达到了 13.6％……。

四、事出有因

皮根期早就认识哈特雷。1980 年，加利福尼亚州的埃尔多拉多乡村俱乐部举办高尔夫球锦标赛之际，哈特雷第一次结识了皮根斯，在此之前，他还从未听说皮根斯及其公司。当他知道皮根斯领导着梅萨公司之后，哈特雷不无自豪地吹嘘起乌诺考尔的规模，乌诺考尔是美国排名第 14 位的大公司。“你们整个预算为 7 亿美元，雇员 2.2 万。我们梅萨的预算 4 亿，但雇员只有 600 人。”皮根斯反击道，“难道你从未想过贵公司人浮于事、效率低下？”哈特雷听到此语，不由得目瞪口呆，脸颊变得通红。

自那以后，哈特雷对新闻界报道的袭击者的功绩一直嗤之以鼻。1984 年一次业务讲演上，当皮根斯上台发言的时候，哈特雷索性把椅子调了个头，面壁而坐。在谈到对海湾公司发动的攻击时，哈特雷责备他“毁了一家具有良好声誉的老字号公司”。至于皮根斯“资源所有权信托”的独创，即将石油储藏量赋予股东所有的做法，哈特雷更是武断地认为：“这是从未听说过的大蠢事。”和同事们一谈起皮根斯，他总是充满敌意。

一提起美国石油大老板，人们就想到哈特雷的形象，连漫画中也是这样画的，皮根斯厌恶的就是这种人。他把异常封闭的美国石油大老板俱乐部的成员称做“那帮小孩子”。依他之见，俱乐部聚集了一批与现实世界隔绝的狂妄自大分子。

皮根斯 40 岁以前，曾被介绍进石油大老板的社交圈中。他曾经认为这些大老板们都是极其优秀的企业家。但在现实中的他却发现，不是这么回事。皮根斯在自传中写道：“这帮人实在不聪明。他们看不起手下的同事，一天到晚在公司股东出钱租用的打猎场所或钓鱼胜地消磨时光，互相攀比谁的猎枪性能优良，谁家的舞厅富丽堂皇。”

相反，梅萨石油公司的气氛却极为轻松，一切都较灵活、机动，老板也随和，从来不摆架子。一位与他共事多年的公共关系专家认为，皮根斯做人很实在，从来不搞虚情假意的一套。但是，在事业中，他对同事要求极其严格，手把手地教他们学习经营之道，对雇员的管理非常严格。

五、吹响冲锋号

皮根斯经过与著名的弗洛姆律师协商之后，决定于 4 月初发起双重的攻击。一方面，他计划发动一场股东表决权的争夺，征求股东投票同意将股东大会推迟一个月。如此，他可以有时间准备自己的候选董事名单供表决通过……另一方面，他准备强行发动敌对性的收购。为此，他与德雷塞尔银行的技术人员紧锣密鼓地磋商。在洛杉矶召开的德雷塞尔银行年会间隙，他曾向迈克·密尔肯请教，此公在高利风险债券方面小有名气。

1985 年 4 月 7 日星期天，正值复活节的周末，哈特雷刚一打开《纽约时报》，就发现了皮根斯对其公司发动突然袭击的消息。这真是一个残酷的突如其来的消息。发动攻击最有利的时间往往选择在周末或假期，华尔街将敌对性收购称之为“不寻常的星期六之夜”。敌对性收购真称得上一门挖空心思的艺术。这次皮根斯也如法炮制。

皮根斯在报上建议乌诺考尔公司每股股票 54 美元，其中，50％先以现金支付，剩下的一半则由相等金额的高利风险债券代替。这种付款方式相当奸诈，以致股东争先恐后地以比较优惠的第一种现金方式出手股票。这样袭击者可有把握迅速控制企业……而后，不足的 50％资金再以几张“风险”证券来填补。舆论认为这种办法不是光明正大的，所以后来皮根斯改以 100％的现金支付。这样一来，法律上的争议就小得多了。

六、飞蛾扑火

乌诺考尔公司被搞得稀里糊涂，昏头昏脑。它哪里想到：皮根斯为了支付发动收购所需的钱，拿出公司全部现金的 50％。但事隔不久，乌诺考尔的反击随即展开了。4 月 9 日，哈特雷决定发起“如原子弹爆炸般的”反攻，如果皮根斯像他声称的那样购买 50％的股票，那么，乌诺考尔你再次发动一场部分收购，以每股 72 美元的代价夺回自己的股票……公司所有的股东均可认购惟独不准皮根斯问津。如此，袭击者会陷入绝境。因为企业高价购买自己的股票，可使已经负债累累的公司濒临崩溃。这是自杀性的反击措施，具有强大的威慑作用。哈特雷冷静地拉响了“债务炸弹”的导火线，威胁着与收购发动者同归于尽。皮根斯为此高声惊呼受到了歧视。很明显，将梅萨排除在乌诺考尔的自我收购之外是站不住脚的。

皮根斯经过和弗洛姆的长时间密谋磋商，决定和乌诺考尔对簿公堂，向德拉威尔和洛杉矶两家法院提出起诉。他要求这种前所未闻的不光彩的做法暴露在光天化日之下。

与每次敌对性收购一样，在控制乌诺考尔的这场战斗中，属于收购组成部分的法律方面的争论起着举足轻重的作用。山姆·辛德用尽一切办法，在不同场合攻击皮根斯，揭露他在递交的第13式表格中采取了瞒天过海的欺骗手法。而且违反了托拉斯法律……4月，梅萨公司晕头转向的律师们被要求同一天在不同的城市提出申诉理由。皮根斯本人也通过司法机构强烈反击受到乌诺考尔"歧视性"的待遇……现在，收购的结局就完全取决于法院的判决了。

皮根斯预料对乌诺考尔的这场官司获胜可能性很大。因为哈特雷明目张胆地违反了对所有股东一视同仁的原则，于是把重点放到委托权的工作方面，力争推迟股东大会的召开。几个星期以来，双方宣传人员间的"舆论"攻势达到白热化的程度，股东大会的召开日期只不过是一个借口而已。重要的是，在投票过程中，股东对袭击者的表态是赞成还是反对……。

在乌诺考尔事件中，为皮根斯赴汤蹈火、冲锋陷阵的是唐纳德·卡特律师事务所。而哈特雷则选聘了传统色彩更浓的金律师事务所。股东表决权的争夺与收购密切相连，争取到委托代理权的任务至关重要。所以，面对股东要动员全部宣传力量尽全力压倒对方。熟悉选举战的专业人员，在摸清股东详细情况后，就要编撰"战书"——选举传单，并监督散发。紧接着为配合函件，还要组织规模壮观的电话攻势；招聘数百名临时宣传员，由代理律师事务所负责现场培训。经培训后的临时宣传员便马不停蹄地从上午9时到晚上9时，不厌其烦地打电话劝说股东"正确"投票。

七、昙花一现

1985年5月13日，哈特雷和皮根斯分别在股东大会上阐明了自己观点，但是悬念并不在会议大厅，而在特拉华州。在作出有利于皮根斯的一审判决后，特拉华州法院必须对乌诺考尔在"自我收购"中把梅萨公司排除在外的合法性正式表态。在位于洛杉矶的乌诺考尔总部召开的股东大会即将落下帷幕之际，有关消息传到大会。有人与公司律师山姆·辛德悄悄耳语……无精打采的乌诺考尔的股东们亦忙得接耳不迭地互相转告：特拉华州法院刚刚确认了皮根斯的胜诉。

当天，皮根斯和哈特雷都熟识的一位朋友向袭击者传说乌诺考尔的董事长兼总经理希望与他会面。皮根斯掩饰不住内心的喜悦。乌诺考尔输掉官司，准备举白旗投降了。第二天，双方的班子在洛杉矶的新渥太尼旅馆摆开阵势准备谈判。经过谈判，双方达成了协议草案："您没有把我当傻瓜看待。"哈特雷反驳了一句"您亦没有指责我的狂妄自大"。

可惜，翌日清晨，乌诺考尔提出的书面建议变得面目全非。皮根斯说："他们把双方达成的一致意见全都推翻了"。袭击者的答复也毫不含混，绝无谈判余地，他决心已下，不惜任何代价，强行实施他的收购计划。

八、风云突变

1985年4月17日出现了戏剧性的变化。17日清晨，皮根斯及其合伙人达维德和律师费洛姆共进早餐，电话铃声响了起来。达维德拿起听筒。约摸过了一分钟，他作了个已经失败的手势，"上帝，不能相信这是事实"。皮根斯大叫起来。特拉华州最高法院推翻了一、二审关于乌诺考尔自我收购的做法"不合适"的判决：乌诺考尔现在有权排除皮根斯。这样一来，袭击者手中握着的股票即刻贬值，净亏损金额3亿美元。

这不仅仅是百战不败的皮根斯本人第一次财政方面的失利，对整个袭击者阵营亦是一场灾难。皮根斯受挫的道理也很简单：政府运用法律手段站在本州企业一边。任何美国的公司不管其总部所在地的洛杉矶还是纽约，均可在特拉华州合法注册。美国500家主要公司企业中一半以上可以套用这一规定。因此，它们都得到了保护性法律的庇护并且享有法院谅解的优惠判决。通过如此作法，政府不但赢得了声誉，而且保证了税务收入。

1985年11月，特拉华州高级法院对国际家族公司将"毒丸"计划正式列入公司章程的作法也曾宣布有效。为此，倾向于袭击者的律师不禁会发问：一个州级司法机关在如此重要的问题上给美国法律定下上述框框的做法是否正常？

不过，皮根斯却打定主意咽下这口气，就此鸣金收兵了，他表示："达成协议的时机已经成熟。"袭击者握有13.6%的股票，留在企业内部斗争或许比在外边更为适宜。于是乌诺考尔同意他以每股72美元的价格，通过自我收购售出其1/3的份额。从理论上讲，在乌诺考尔事件中，皮根斯亏损了大约1亿美

元。不过他原地一转身又设法捞回来了。他在会计和税收方面动了一番脑筋,两个月后帐面上又多出了8300万美元。说起来,这笔税务上获得的意外好处还要归结于梅萨公司体制上改成合作伙伴式的变革;改革减少了税务支出,大幅度地增加了股东的红利。同时也提高了公司股票的身价。对皮根斯来说,1986年夏天,他在乌诺考尔受到创伤已经彻底愈合了。因为美国证券与汇兑委员会公开表态认定自我收购的做法是歧视性和不合法的,乌诺考尔在自我收购中排除最大的一位股东,也是歧视性和不合法的。不过,这对皮根斯来讲已是马后炮了。

讨论:

(1)乌诺考尔公司在收购战中采取了哪些措施?这些措施都有什么样的作用?

(2)皮根斯建议购买乌诺考尔公司股票的特别的支付方式有什么目的?

(3)"毒丸"计划是指被收购公司为了抵制收购,而采用金融手段将自己公司的负债增加,资本减少,股票贬值来打击竞争对手,可以说是同归于尽的作法。请问:乌诺考尔公司的"毒丸"计划是如何进行的?

[案例十二]　克莱斯勒落入谁手

当1993年即将来临,美国企业界的传奇英雄艾柯卡最后一次作为董事长出席克莱斯勒年会的时候,该公司技术中心的礼堂挤满了情绪激昂的员工。在此之前几个月,艾柯卡已同意把职位让给曾在通用担任领导,后来由他亲手提拔接替自己的罗伯特·伊顿。在他主政的这10年间,曾两次将克莱斯勒从破产的边缘拉回来。此时他已年近67岁,该结束他传奇般的职业生涯了。尽管他是每一个人心目中理想的牛仔,他却这样告诉听众:"没有人可以永远当一名牛仔。"人们为此喝彩欢呼。这是一个光彩的时刻,但人们却忽略了这样一个细节:艾柯卡是否真想把董事长的权杖交给伊顿?

一、震惊华尔街

1995年4月中旬,艾柯卡的举动震惊了华尔街和汽车业。他决心与77岁的亿万富翁、投资家K·科考里安一起出价收购美国第三大汽车公司克莱斯勒。在克莱斯勒的股票连续下跌了3个月以后,科考里安提出的收购价为每股55美元,这一报价比公布前克莱斯勒的股价(39.25美元)高出40%。

如果这一行动成功,这笔228亿美元的交易将是6年前RJR纳比斯科公司以250亿美元被收购以来的最大一次购并。尽管听起来有些匪夷所思,但这对科考里安来说并不离谱。这位干了一辈子收购的大亨就是爱买公司,但并不太乐意经营它们。

艾柯卡则恰恰相反。他一边否认他企图重返管理岗位,一边津津乐道地规划着克莱斯勒未来的蓝图。虽然他能贡献给此次收购的只是一个小数目——大约5,000万美元,但他享有的声誉及其给科考里安的助力却是无可估价的。艾柯卡知道,在这一场交易中,他的名誉已被押上了赌台。作为一个使克莱斯勒起死回生的人,他声名显赫,他是否还将博得一个恋职不放权的名声呢?

克莱斯勒董事长伊顿接到科考里安的报价时正在纽约。为安抚第一大股东科考里安,他答应在11月份提高克莱斯勒的股利分红比例,并斥资10亿美金回购股票以提高股价。但科考里安仍不为所动。伊顿只好宣布:"我将与你斗到底。"接着,他取消了在纽约车展的演讲,飞回底特律与董事会进行磋商。当天晚些时候,董事会宣布:不卖。尤其是科考里安准备部分动用公司用于萧条时期的75亿美元准备金作为其收购资金。伊顿表示:"我们不想使克莱斯勒置于风险之中。"

但华尔街的分析家们普遍认为,克莱斯勒此举是在赌博。不管伊顿是否愿意,他已经没有选择了,因为他面对的是科考里安和艾柯卡,他对此不可能不闻不问。

汽车工业的分析家指出,"对于福特和通用来说,这是一个千载难逢的发横财的机会。"

当科考里安的特辛达公司宣布其令人吃惊的计划之后,人们还没从目瞪口呆的震惊中清醒过来,雷曼兄弟公司的工业分析家杰伊·菲利普就指出,"人

们在过去的几年中已经意识到了这种合并的发生，科考里安这件事也许会成为催化促使其发生，并成为全球汽车业联合的第一阶段。”

科考里安的发言人也建议，在科考里安集团的体制下克莱斯勒可以通过这种伙伴关系，加快克莱斯勒在全世界扩张的步伐。

面对科考里安的提议，分析家们一致同意必须严肃认真地加以考虑，他们认为：“科考里安这家伙是可以信赖的，他有迹可查，也做过不少交易。唯一令人怀疑的是，他能否像他说的那样，把这件事做好。”

二、赌王其人

科考里安已经 77 岁，是赌城拉斯维加斯的传奇人物。这位亿万富翁拥有特辛达公司。该公司主要经营赌场和娱乐业，科考里安还拥有 MGM 大饭店的 74%股份。MGM 大饭店是世界上最大的饭店之一，估计科考里安的个人资产达 20 亿美元。

科考里安曾花数亿美元买下哥伦比亚电影公司和米高梅·联美制片公司，之后又将它们卖掉。他把手上持有的股票称为“毛毛雨”，由此可见其财大气粗之一斑。

科考里安第一次买克莱斯勒的股票是在 1990 年 12 月，当时克莱斯勒正处于第二次破产边缘，科考里安属下的特辛达公司以 12.37 美元的价格买了 2200 万股；1991 年，他又在每股 10.12 美元的低价位购入 600 万股；1993 年，他在每股 38.75 美元的价位购入 400 万股，自此，共花费 6.76 亿美元，拥有了克莱斯勒全部股票的 10%，一举成为该公司的第一大股东。

但在过去的 15 个月中，克莱斯勒的股票与通用、福特一样持续下降，其幅度实在太大。1994 年秋，科考里安终于坐不住了，如果再持续跌下去，他的损失将难以计数，他要么将股票变卖以收回投资，要么使股票继续升值。

为此，对于科考里安的收购，华尔街的一些分析家怀疑他的真正企图不是想买这家公司，而是使自己的股票升值。仅仅是宣布一下他的购买意愿，科考里安已使克莱斯勒的股票每股上升了 9.50 美元。这比他宣布的收购价仍低 6.25 美元，说明华尔街并不认真看待他的收购。但这已使他价值 14 亿美元的股标增值了 3.55 亿美元。如果有其他买主竞价，将使他的股票进一步增值。他还可以劝说克莱斯勒的经理层给他的股票一笔贴水，以换取他的退出。

另外，他也可能独吞大头：把克莱斯勒私有化。几年后，再把它上市牟取暴利。他是否真能筹到足够的资金？除了他打算利用克莱斯勒储备基金的那一块外，他还需从投资者那里筹措 35 亿美元，从银行等处贷款 107 亿美元。科考里安的下属暗示说部分资金可能来自外国的汽车公司。

科考里安提出的每股 55 美元进行购买克莱斯勒，其交易总额将达到 228 亿美元之巨，而科考里安手中仅 20 亿美元的筹码（已购买的股票）。

三、资金来源

在收购计划宣布一周后，科考里安的长期合作伙伴贝尔·斯特恩投资银行就声明不会在这项收购中注入任何资金，其他美国银行也都持审慎的态度。而且，美国许多大银行都与克莱斯勒有着千丝万缕的业务往来，它们不大可能去资助一个针对它们大主顾的收购，另外，收购所需的天文数字般的资金也令各大银行退避三舍。

科考里安能不能筹到足够的资金。一些分析家认为，考虑到克莱斯勒公司的财政潜力和现实状况，以每股 55 美元的价格收购克莱斯勒股票是一笔有利可图的大买卖，会有人对此感兴趣的，有些银行对企业兼并有着特殊的兴趣。目前就有许多银行家表示只要科考里安找上一家公司作合作伙伴，他们就贷给他所需的资金。

那么，谁将是支持科考里安的第一家银行？化学银行、摩根银行、大通曼哈顿银行、花旗银行和美洲银行迄今都拒绝公开表态，有消息说它们也不愿卷入一桩恶意收购案中。因此，现在要找出支持科考里安的银行是很困难的，但有一点是可以肯定，想要支持科考里安的银行必须是一家或几家大银行集团，至少拥有 100 家以上的分行，因为现在很少有一家银行一次贷款会超过 7,500 万美元。

与此同时，克莱斯勒公司也正在全力抵制科考里安的收购计划，并聘请了摩根——斯坦利、所罗门等投资银行来制订反收购策略。克莱斯勒总裁伊顿最近在一次新闻发布会上发誓决不向科考里安屈服；克莱斯勒财务总监凯博和其他财务官员正在各大银行间频频游说，指出这项收购计划的危险性。

莱夫科集团，一家美国的商业估价公司，计算出如果以每股 55 美元或是总价值 228 亿的价格进行收购，那么在今后的几年内投资者可获得 15～30%的利润，面对如此厚利，银行家是否会动心？

有些分析家认为，科考里安的报价实际上低估

了克莱斯勒潜在的价值。如果美国经济能够保持低速增长和低通胀的势头，汽车销售也许不会象上次萧条时期那样糟糕。作为一名拆拼公司的老手，科考里安会毫不踌躇地把公司某些盈利部门，如吉普车部门卖掉。

所有这一切对股民来说都是好消息。但等待克莱斯勒及其雇员的则是另一码事。自 1990 年以来，该公司已取得了巨大的进展。它精简并合理化了其设计和制造工艺，成为美国最赚钱的汽车公司，1994 年，克莱斯勒取得 37 亿美元的创纪录盈利，销售额达 520 亿。道奇的 Ram 皮卡，Cirrus 轿车和大切诺基吉普已成为经久不衰的畅销车。而彩虹轿车等有希望的新车已经上市，丰田的工程师甚至不厌其烦地拆卸彩虹来研究它的结构。

然而，就在科考里安宣布其收购计划的第二天，克莱斯勒宣布今年首季度利润下降 37%。该公司把这归咎于其微型厢式车的再设计成本和为其后开门的旧型厢式车的免费维修支出 1.15 亿美元，以及销售额下降 7.2%。“消费者报告”已经对 1995 型的大切诺基吉普和道奇 Intrepid 的质量提出抱怨。在克莱斯勒的强项：皮卡、厢式车和运动型车领域，竞争会愈加严峻。尽管伊顿仍为这一业绩辩护说它是“历史上第二个最好的税后盈利”，但这并不足以扭转公司的股价在 1～4 月下滑 20%以上。

为了使这笔交易更加可信，同时也是为了反驳人们指责科考里安对汽车完全是一个外行，科考里安请了一位懂汽车的人入伙，这个人便是克莱斯勒的前总裁艾柯卡，艾柯卡不但了解美国汽车工业，而且手上还握有价值 5000 万美元的克莱斯勒股票。

四、艾柯卡重入江湖

艾柯卡已经 70 岁了，也许退休后应安享晚年，但赋闲的生活并不能为他提供与其民族英雄相称的舞台。这位 80 年代救克莱斯勒于水火的前总裁，虽然一再解释他决无伤害克莱斯勒的企图，并公开声明无意积极参与被收购后的克莱斯勒的管理工作，但商业界和新闻界都认为他决不会放弃任何可以施展影响力的机会。

这位试图重新回到马背的牛仔正失去头顶的光环，在眨眼间毁掉他花费数十年才建立起来的英雄形象，美国《新闻周刊》杂志揭示艾柯卡贪婪、自私的一面，他将成就堆集在自己头上，而把过失推到别人身上，克莱斯勒当年的中兴并非是他一人之功。

艾柯卡是个权力欲极强的人，他在位时有人指责他的座车浪费，他第二天就卖了它，结果买了更豪华的一辆，看到总经理里兹在高层工程师和规划者间越来越有影响力，就把里兹的下属撤换，以免对自己构成威胁，1992 年也已超出规定退休年龄近一岁了，还霸占着董事长一职不放，直到董事会中里兹等组成联盟将他排挤出来。但艾柯卡也换得回报，一亿元的现金、股票、认股权证等用以养老，并选派新人伊顿担任总裁。

伊顿等高层管理人员对艾柯卡此次与外人联合收购克莱斯勒而感到震惊，他们说：“这是 80 年代的贪婪对 90 年代的前向思维管理。艾柯卡的卷入深深地刺痛了我们。”毫无疑问这项交易也涉及到艾柯卡本人的金钱利益。艾柯卡的全部财产——最新估计为 2 亿美元，是无法与那些拥有各种公司但又不亲自进行管理的 10 亿富豪平起平坐的。按照科考里安 55 美元的报价，艾柯卡价值 5,000 万美元的股票将增值 2,000 万。如果有其他买主竞价，还会进一步增加。“我并不贪婪，但我注意到在 12 个月内股票已由 59 美元跌到 39 美元，”艾柯卡这样对记者说。

五、以其人之道还治其人之身

艾柯卡在这次敌意性收购的道德问题上，处于一个十分尴尬的地位，当年，他在汽车界当巨头时也曾成天提心吊胆地害怕这种袭击。

1988 年，艾柯卡以“饮鸩止渴”的防卫术反对敌意的收购与接管，采取让本公司的股票以较大的折扣购买克莱斯勒新股票计划，使不受欢迎的投资者损失惨重，所下的赌注也遭到重创，从而降低了袭击者手中的股票在公司总股东中的比例，并使收购或接管的代价巨大而无法实现。

在 1988 年艾柯卡的第二本书《直言不讳》中，艾柯卡专门用一章抨击那些公司投资者，他把那些人比喻为“强盗大王”和“校园里的恶霸。”

在那名为“坏蛋商人——华尔街出什么毛病了”的一章中，艾柯卡提出的许多问题今天看来仍然是存在的，因为艾柯卡今天正热衷于他过去所极力谴责的事情。

现在，克莱斯勒以其人之道，还治其人之身，也用了艾柯卡在位时的谋略来对付科考里安与艾柯卡。

同时，克莱斯勒管理层还得到经销商的支持，因为他们认为如果克莱斯勒被收购，生产成本和费用就会上升。

“这是一个巨大的威胁，”一位克莱斯勒的代理

商布罗恩表示,“正是由于有了克莱斯勒的非凡成功,才能保持继续生产有活力的车型,我们不能让陈旧东西在市场上出现。”

弗兰克·格林娜,拥有克莱斯勒在三个州的代理权,他说:“克莱斯勒还能像先前所说的那样,将大量的钱财投入到生产上去吗?这一点是所有代理商最感兴趣的。

目前,克莱斯勒管理层从经销商那里获得了巨大的支持,尽管在这次收购中有艾柯卡的参加,也无法削弱经销商对伊顿为首的管理层的支持。

从目前看,经销商中的大多数与克莱斯勒在一起很幸福,他们希望保持这种状态,而代理商说,顾客们对这场斗争却无动于衷。

六、见好就收

双方的战斗延续到6月份,科考里安在证券交易委员会的一份文件中表示,如果他能得到克莱斯勒公司的控股权,他将着手进行以下事宜:

(1)拍卖或转让克莱斯勒的一部分资产或子公司。

(2)改选公司董事会的领导层。

(3)改变公司的股息分红政策。

这些要求与早些时候科考里安所许诺的不改换公司管理层的誓言恰恰相反,在一份最新的文件中,科考里安还表示一旦特辛达公司入主克莱斯勒,他已选好了公司总裁的人选。

然而到6月底,科考里安的特辛达公司在每股50美元的价位上,仅收购到1400万股克莱斯勒的股票。1400万股虽不是个小数,但距离控制克莱斯勒公司全部股票的目标还差着十万八千里呢!

科考里安宣布,正式收回他收购克莱斯勒公司的申请。科考里安虽没使收购成功,但也有所收获,他手上的原有的股票再加上这次收购的1400万股股票,他已拥有克莱斯勒公司13.5%的股份。

在这次收购中,前克莱斯勒总裁李·艾柯卡和一位独立的财政顾问阿尔弗雷德·帕耶,被特辛达公司请来当顾问,但科考里安并不受艾柯卡的左右,在这次收购中艾柯卡的建议没有被采纳。Lefko集团的财政分析家摩瑞希欧·科恩说,“科考里安如果听从了艾柯卡的建议,长时间地给克莱斯勒制造麻烦,就有可能最终入主克莱斯勒公司,最低限度也会把公司引向对科考里安有利可图的方向,如逼迫克莱斯勒使股票升值等等,甚至可能会得到的更多。”但科考里安不愧是商战老手,知道见好就收,不做长时间的纠缠,于6月中旬宣布中止收购,鸣金收兵了。

听到这条消息后,如释重负的克莱斯勒公司总裁罗伯特·伊顿表示,他对科考里安的举动一点也不感到奇怪,这位公司最大的股东只是一心想如何增加他手中的股份。在6月29日的一次采访中,伊顿显得更有信心了,他一边笑一边说,“我将尽快使我的最大股东变得不那么咄咄逼人,并让他安静下来。”

当然,这位总裁心里想说的克莱斯勒已经挫败了一次接管的图谋,并且干得很漂亮。但代价总是要有的,伊顿说:“我想我们必须向股东做好解释工作,向全体股东说明这次事件的风险,我们认为克莱斯勒公司有可能会因此而负债,但我想他们会理解这点的。”

这场闹剧给美国公司所上的一堂生动之课便是如何对待公司的大股东,也许类似的闹剧还将在别的公司上演。

讨论:

(1)试分析艾柯卡在这次收购中所处的位置?

(2)克莱斯勒是如何成功地反收购的?

(3)在这次收购中,舆论界起到了什么作用?

[案例十三] 加拿大善美集团全球收购

短短十几年,善美集团收购足迹踏遍了全球,这引起了可口可乐公司的惊叹,善美集团这样做的目的是什么?

一、善美集团简介

善美集团是一个国际性的商业集团,旗下包括

多间在全球主要证券交易所(多伦多、蒙特利尔、纽约、NASDAQ、东京、大阪、名古屋、法兰克福和香港)和世界各地其它证券交易所(泰国、印度、斯里兰卡、孟加拉、巴基斯坦)上市的公众公司,总市值达50亿美元。善美集团在全球140多个国家聘用10万名员工,其中在中国聘用35,000名员工,生产和销售家用耐用消费品,1995年销售营业额逾52亿美元。善美集团的总部设在加拿大的多伦多市。

善美集团由丁谓先生和兄弟丁堡先生于80年代初创立,经过十几年的时间,已经发展成为一个跨国家、跨地区的国际集团公司。现在善美集团的主要附属公司有:

1.1851年在荷兰安的列斯注册的胜家公司

2.1947年在日本东京创立的山水电子有限公司

3.1862年在德国创立的百福公司

4.1929年在日本创立的雅佳电子有限公司

5.1991年在香港创立的港华集团公司

6.香港东茗国际(控股)有限公司

在中国,善美集团在丁谓先生的倡导下,积极参与经济建设,分别在上海、广州、珠海、深圳、天津、中山等地有重大投资,建立了合资或独资企业,投资额达30亿元人民币。善美集团在中国的主要投资企业有:

1. 上海胜家缝纫机有限公司
2. 广州华南缝纫机工业有限公司
3. 百福(珠海)有限公司
4. 广东中山市嘉华电子工业有限公司
5. 广东中山市嘉华电子科技研究中心
6. 天津长城(集团)有限公司
7. 深圳康佳电子(集团)股份有限公司
8. 哈尔滨龙华电子实业发展有限公司
9. 湖北安华大厦有限公司
10. 黑龙江天德房地产发展有限公司
11. 深圳海港城实业发展有限公司

在中国,善美集团正在积极寻找和筹划新的投资机会,期望同中国的企业一道,共同发展成为在世界市场上有实力的大企业集团。

二、善美公司总裁:丁谓

丁谓,善美集团创始人,现任集团执行主席,首席行政总监。

丁谓祖籍福州,1950年出生于上海。其父丁志贤在香港经商。

1957年,丁谓举家迁往香港。1969年,当他19岁时全家又移民澳大利亚。此时,丁谓父亲已经去世,家道中落,他只能半工半读。由于考虑到澳大利亚每天只有晚上几个小时可供学习。读完学士将耗时8年之久,1974年丁谓移民到加拿大,向加政府借学费进入多伦多大学攻读电子工程。

在加拿大求学期间,丁谓仍得靠打工赚钱养活自己,他做过清扫厕所的工人,也在学校里教低年级学生,十分艰辛。1977年,丁谓获得学士学位,继续攻读硕士。

1979年,丁谓突然觉得自己读书多年应该出去做点事业,而在大公司打工,最多也只能做到工程方面的副总裁,于是就在这年年底,他创办了一家小公司,这是善美的前身。

1980年,丁谓在多伦多市注册成立善美公司,设计生产出加拿大第一套完整的手提式小型电脑。

1986年12月底,善美公司在加拿大上市。

1988年,丁谓投资上亿美元收购了以蒙特利尔为中心的北美"康休默"公司。

1989年,善美集团以2.7亿美元收购了有百余年历史的世界最大缝纫机生产厂商美国胜家公司。

1991年,善美集团用2,000万美元买进日本山水电子有限公司。

1991年底,善美收购香港东敬国际(控股)有限公司。

1993年,善美集团收购德国最大的工业缝纫机生产厂百福公司。

1994年,善美集团从三菱银行手中购买日本雅佳电子有限公司。

1995年,善美通过附属雅佳电子有限公司收购香港港华集团。

1995年8月,丁谓应电子部邀请来北京进行工作访问,8月31日,拜会了国务院总理李鹏和电子工业部部长胡启立。次日,国务副总理邹家华会见并宴请了丁谓。

1982年,丁谓随加拿大的教授第一次返回大陆,10年之后,他在海外收购,改良企业的同时,对国内也积极投资。1992年,胜家在上海建立生产厂,成立上海胜家缝纫机有限公司。此后,丁谓在广州、珠海也成立了独资、合资企业。收购港华集团使丁谓得以将善美集团的投资扩大到国内知名合资电子企业,包括广东中山嘉华电子有限公司、天津长城(集团)有限公司、深圳康佳电子有限公司。

在丁谓身上洋溢着双重色彩:神秘与传奇。这位

47岁的华裔加拿大人，身兼善美集团董事会主席和执行总裁。他不仅拥有香港最大的工业集团，还拥有世界一流的全球性营销网络。而18年前，他还是一文不名的穷学生。

他不愿抛头露面，不擅言辞谈吐，但这位拥有20多亿美元的国际集团的世界级华裔富翁，却给全球留下一串惊世之作。他在中国国内投资额已突破30亿元人民币，但从不声张。丁谓和善美集团为国人所陌生。

在国际上，丁谓是个叱咤风云的名人，但他的身世和创业经历却鲜为人知。关于他的传说扑朔迷离，令人难辨真伪。人们只知道他童年在上海度过，少年时代在香港，然后随母亲移居澳大利亚，再到加拿大。令人疑惑的是，就连他本人也说不清自己出生日。

对一个成功的实业家，人们最感兴趣的是他的创业之始，渴望了解他创业的第一笔资金来自何处，他迈出的第一步脚踏何方，但查遍关于丁谓创业的资料，答案却莫衷一是。最流行的说法是，他发家的启动资本来自一笔5,000加拿大元的奖学金。但事实并非如此。

三、不寻常的经历

在距今并不遥远的年代，丁谓开始商海生涯。1979年那年，正在加拿大读电子工程硕士的丁谓，忽然间萌生一个念头：读了这么多书，该干点事了。

此后，这个念头越来越强烈。但丁谓并没有匆忙投身商界，他不想从白领打工仔一步步做起。许多同学的经历告诉他：到大公司去打工，做到最好也只能是主管工程的副总裁。丁谓想自己创办一家公司，为自己挣一份家业，但他当时一无所有。

加拿大是个规范化的社会，要赤手空拳打天下谈何容易，所以丁谓一直把创业念头埋在心底，他在等待时机。一天，有一位加拿大商人，去找丁谓的教授求助，这位商人有一个小发明，但不知如何将其变成实物，教授便把设计工作交给丁谓，结果赚了5,000加元。丁谓问教授这钱怎么分，教授答："你吃掉它吧！"

这个偶然的机会，改变了丁谓的一生。得到第一笔靠智慧赚的钱，丁谓不仅很高兴，而且灵感突现。此后，他在大学边上租了一间小房间，挂了个小招牌，在电话簿上登了一条小广告："如果你有什么好主意，想知道能否发财，请来找我"。由此，丁谓踏上创业之路。

丁谓的创业之举毫无惊人之处，今天看来甚至有点可笑，玩似的。如果谁萌生一念，丁谓就帮他参谋一下，如果能完成实物设计，丁谓就收人家10%的定金，帮客户设计出图纸。如果客户要求做出实物，丁谓就收取人家材料费，进行制作。待客户满意后，他就收取一笔费用。此举就是丁谓的发财术。

丁谓的办公桌有两个抽屉：一个抽屉放客户的定金和材料费，上贴"债务"二字；一个抽屉放客户支付的佣金，上贴"资产"二字。一年之后，丁谓粗粗一算吓了一跳，竟做成70万加元的营业额，净赚6万加元。丁谓数着抽屉里的钱，梦想渐渐膨胀，他琢磨：我现在是为人作嫁衣，绞尽脑汁一次，只能赚到一笔钱，不如自己设计一产品，可以卖好多次。于是，丁谓选中开发电脑软件系统，生意越做越火。丁谓在博士学位读到一年半时，断然终止学业，创办善美公司。

在丁谓拥有十几万加元的资产时，一个加拿大的大公司前来寻求合作，老板是位很爽快的人，掏出支票簿填上20万加元，要求参股20%。丁谓不禁百感交集，想起初来加拿大上学，晚上还要去扫厕所赚钱，而现在已跻身中产阶级，拥有自己的公司，真可谓世道莫测。他暗下决心：再苦几年，挣到一百万，就退休不干，享清福。

计划赶不上变化快，就在丁谓的小公司变成股份公司半年后，便梦想成真。那位大老板又找到丁谓，提出一个大计划：由五六家公司合并起来组成一家大公司，丁谓的公司算其中一家。起初，丁谓不愿入伙，虽然家当不多，但是自己的，后来，大老板许诺给丁谓100万加元，并在新公司里占有10%的股份，丁谓才点头。他用40万加元资产的公司，换来100万加元的现款，以及新公司的10%的股份。此时此刻，丁谓已成为加拿大的华裔百万富翁，时年31岁，经商两年半。

6家小公司合并的大公司，虽然成为上市公司，但经营并不成功。丁谓负责新公司的电子工程方面业务，而且是大股东之一。他在这家大公司的第一个收获是，成为上市公司后，他那10%的股份变成几百万加元。但最大的收获还不止于此，在这家2,000多人的大公司里，由于丁谓是大股东，直接运作于公司的最高层，他发现了大公司的所有优势与弊病，学到了书本里没有的东西，他第一次弄懂如何到股市上捞钱，怎么调动数以上千计的员工，以及处理上下级的各种复杂而微妙的关系。在两年内，他熟悉了大公司的脾气和秉性。

丁谓现在谈起那段经历，感慨万千："我学的专

业是电子工程，而那两年我进修的是MBA（工商管理硕士）。这段经历很特殊，因此给了我特殊的经验，假如我在学校里学MBA，我不可能有直接运作的机会，理论与实践脱节。假如我是一个普通的工程师，只能提高一点专业技能，而不知公司整体运作。所以，我是在实践中学的MBA，而且是在高层运作中学习的。每天展现在我眼前的是，一家现代大企业的五脏六腑；每天我操作的是，如何让这个庞大躯体内的血液快速流动。我原来那家小公司，给了我一种内心满足；而这家大公司，给了我一个全新的世界。”

四、重起炉灶

1983年，丁谓觉得自己羽翼丰满，毅然从大公司撤出，重起炉灶，善美公司改弦易辙。公司由丁谓的大学教授和一贯支持他的那位大老板三人出资组成，丁谓控股80%。一年后，善美公司推出手提电脑，由于开发的是全新产品，许多专业杂志抢着报道，省去一大笔广告费，只用30余万加元促销，便使营业额直线上窜，丁谓两年内成为千万富翁。

1986年，善美公司股票上市。在加拿大注册一家公司轻而易举，但要生存下去并且发展起来却绝非易事。对于一家新成立的公司来说，摆在丁谓面前的路有两条：一是利用别人成型的技术加以改造，这样风险小；另一条路是自己独立开发新产品，投资大风险大获利也可能大。丁谓选择了后者。由于经营业绩卓越，股票快速上涨，市值把丁谓抬上亿万富翁的宝座。

丁谓在选择善美公司上市时机上，判断得精确无误。在加拿大，对于公司上市是没限制的，但一些小公司不愿变为上市公司，一是上市前准备有关法律文件的成本太高，至少几十万加元；二是小公司上市不但很难融资，而且上市后极易成为垃圾股而有损形象，善美公司上市时规模也不大，但丁谓瞅准三个时机：一是全球电脑业起势正猛；二是美国Netscape（网景）电脑公司上市后，使公众充分认识到电脑利润的潜力；三是善美公司开发的手提电脑市场前景已被普遍看好。按照丁谓的准则：当两个时机撞到一起，就可以断然拍板，何况已有三匹良马驾辕，岂能坐失良机？

上市一年后，丁谓预感到一种危机。在当时蓬蓬勃勃的电脑业，很少有人预感到大难即将临头。丁谓的预感来自于对市场的感觉，由于电脑业的利润颇丰，许多大公司蜂拥而至，竞争激烈得近乎疯狂，丁谓由此判断，善美公司只有不断开发新产品才能顽强生存，稍一松懈和停顿，马上就死。

正因如此，丁谓陷入冥思苦想之中。他反思善美的创业之路，得出一个结论：善美是靠开发新产品起家，没有生产工厂，没有营销网络，由别人生产和销售，这是一条发家的捷径。但赖以支撑的是，要有不间断的持久的开发能力，要在国际市场的惊涛骇浪中苦苦挣扎，而且不能有一次失手。所以善美公司的职员始终处于强大的压力之下，工程师们每天都要工作到凌晨一两点，如此长期消耗，他们的智力和体力都会大幅度下降，不可能保证公司持久的生命力。正是因为看清自己的路，丁谓才强烈意识到，善美公司不过是一个越长越大的浮萍，没有根。

丁谓面临一个关键时刻，他必须作出抉择，不仅要迫切寻找善美公司的“根”，而且要重新权衡自己人生目标的“根”。就在丁谓的事业进入彷徨期时，他固有的人生目标也在动摇，已经成为亿万富翁的丁谓，开始厌倦疲于奔命的生活，他对拼死拼活的赚钱方式渐趋冷淡，金钱上的成功已很难使他激动和喜悦。正是出于寻找更丰富的人生动机，丁谓试图摆脱那种周而复始的机械般的生活，他渴望制造出一台均衡而持久的赚钱机器，能够源源不断地生产钞票，而自己则能抽身而出，拥有更多的闲暇，去做一些自己感兴趣的事，比如钓钓鱼。

在调整自己和公司方向的阶段，丁谓从东芝公司身上汲取到灵感。他每年都要参加各种各样的展览会，经常与东芝公司的人员和产品打交道。他发现，东芝当时的产品开发并非处于尖端前沿，但它有雄厚的生产能力和健全的营销网络，它可以把一个新产品慢慢打磨，然后生产出最好的产品，并且大批量地推销到世界各地。

从“东芝”萌生的灵感，迅速转化为一种直接动机和具体行动。丁谓很快买下香港的一家工厂，该厂原来为善美公司生产产品，他很熟悉。经过对这家工厂稍加改良，经营业绩突飞猛进，丁谓又将其包装上市，拿回一笔资金。1988年，他斥资1.1亿美元，收购美国东海岸一家连锁店。这一连串动作一气呵成。

今天看来，丁谓购买美国“康休默”连锁店之举，改变了他一生命运，但他当时并未意识到。他购买的连锁店，由100多家连锁，属于目录性商店，一般铺面不大，顾客从厚厚的产品说明中挑选商品，然后由店员到仓库取货。丁谓的购买动机很简单，一是有了自己的营销网络，可以将善美的产品打入目录销售，二是这套连锁店很便宜。

丁谓冒了一次险。他不懂商业，而且连锁店经营

自己商品的比例很小,40%的珠宝,另一大项是手表、小音响等生活用品,他对这些商品也一窍不通。面对一摊完全陌生的新领域,丁谓得益于那段“MBA”经历的管理经验。虽然他不懂生意,但他知道如何与当地经理沟通,并调动他们的潜力。丁谓将连锁店稍加重组,然后大胆使用原班人马,结果第二年营业额便突破3亿美元,纯利润达到3,000万美元。

一步跨进商业,不仅使丁谓大尝甜头,而且让他完成一个重大转折。在两年时间内,丁谓从一个电脑开发商,过渡到一个零售管理商,这需要一个过程。丁谓几乎没遇到什么坎坷,便顺利完成这一蜕变。他很幸运。

历史证明,一些偶然因素往往决定着一个人的人生轨迹。丁谓在康休默连锁网的经验,敦促他完成了一个重大的战略转移——把善美公司办成全球性商业集团。

五、收购胜家集团

1989年是善美公司震惊国际商界的1年,它以“蛇吞象”的气魄,一口吞下享誉世界的胜家集团。

一天,丁谓上飞机之前,一位朋友送给他一份材料。当丁谓在飞机上权当消遣地翻开这份材料,他一下笑了。这是关于胜家集团的材料,丁谓知道这家老牌公司,小时候玩过胜家生产的缝纫机。他觉得那位朋友有点荒唐,怎么给一位电子工程师提供一份缝纫机公司的报告,他不禁为此发笑。也许飞机上实在没有感兴趣的读物,丁谓硬着头皮把胜家材料读下去,当读到胜家拥有一个全球性营销网络时,丁谓眼前一亮,一个雄心勃勃的想法开始在心中翻腾。

胜家集团创办于1851年,在美国是一家拥有近150年历史的大公司,1853年,胜家集团生产出世界上第一台缝纫机,此后在缝纫机王国里一直处于举足轻重的地位。1889年,胜家集团又研制成功世界上第一台电动缝纫机,到19世纪末年产量已达135万台。当时世界上70%以上的电动缝纫机是胜家制造的。同时,胜家开始在全球开设专门销售胜家缝纫机的连锁店。1908年,胜家公司总部在纽约成立,总部建造的摩天大厦是当时世界上最高大的建筑物。中国人对缝纫机的认识也是从胜家开始的。1993年,上海民俗博物馆征集上海开埠以来的文物,当时收集上来三件宝:一是宝大祥的招牌,另一是美孚汽油灯,还有就是一台胜家缝纫机。

但时到20世纪80年代,这家老公司已运转不灵,苟延残喘。由于经营不善、墨守成规,连年亏损,到1988年竟被一笔1,000万美元的债务逼得焦头烂额,摆在公司面前的只剩下两条路:要么将公司拍卖掉,要么宣布破产。

于是,丁谓去找胜家老板,告诉对方有意收购。俩人在美国见了面,会谈的结果是丁谓可以到胜家集团下属公司去考察一番。可惜胜家集团太大了,丁谓根本就无从下手,所以首先选中马来西亚子公司。他请来马来西亚经理吃饭,告诉对方有意收购胜家,这位经理如实地说出真实情况:“胜家衰落主要是美国总部管理不善,在世界各地的子公司几乎都赚钱,只有一两处贴钱,因为胜家是个老牌子,市场占有率很高,所以缝纫机生意一直很稳定”。

丁谓又去了第二个国家的子公司得到同样的反映,于是信心大增。转了几个国家之后,丁谓已找到胜家衰败的症结:胜家的毛病不是全局性的,而是局部的,也不是根本性的,而是暂时的。胜家患的不是癌症,而是生了一个毒疮,毒液四浸。问题的关键是总部用人不当,致使管理不善。研究费用巨大且浪费惊人,劳动力成本偏高而挤压利润。有了这些结论,丁谓认为:只要挖出毒疮,挤尽毒液,来一次大换血,胜家就能起死回生,老当益壮,成为一个健康的巨人。

但是,要想收购胜家,善美当时没有那么雄厚的资金。胜家每年的营业额有十几亿美元,善美只有几亿美元,而且胜家的资产数倍于善美,这完全是场小鱼吃大鱼的博弈,一招不慎不仅满盘皆输,还得贴个净光。丁谓左右权衡后认为,收购胜家的成败首当其冲的是资本运作的成败。

收购谈判进入实质性阶段,丁谓经过一系列缜密的策划,迫使胜家放弃过高的期望值和不切实际的幻想,双方在价格上终于敲定为2.7亿美元。尽管丁谓在谈判桌上表现得胸有成竹,但内心不免忐忑不安,因为他手中可动用的资金不过4,000万美元。

0.4亿美元对2.7亿美元,资金实力的比例是1:7。无论从任何角度讲,丁谓不可能一口吞下这个胖子。其实,丁谓完全不必全资收购,他只要收购控股权即可,这样风险和压力都成倍降低,而且操作上少去许多麻烦。但丁谓考虑得更长远,一旦收购胜家成功,必然对其全部改组,股份分散导致决策分散,改革会受掣肘,效率降低。因此,他力排众议,决心进行全资收购。

丁谓走出的第一步是银行贷款,由于康休默连锁网的业绩,他获得银行贷款1亿美元,加上自己的

资金已有1.4亿美元。用这1.4亿美元，丁谓说服了胜家股东和美国证券管理机构，他要求发行2.1亿美元的企业债券。

也就是说，丁谓如意算盘是，收购胜家的股东的股权，一部分支付的是现款，一部分支付的是债券。他对胜家的股东说："我先付给你们1.4亿的现款，以显示我收购的诚意，再给你们一部分债券，分期分批地还本付息给你们。"在说服胜家股东后，他又转过头来说服美国证券管理机构，在美国批准企业发行债券并不难，关键在于企业的申请文件上要把意图写得清清楚楚，让审批机构确信不是做假。丁谓做到了这一点。这是一招险棋，如果丁谓到时候不能兑现债券本息，1.4亿美金不仅付之东流，分文不归，而且胜家股东还摇身一变为善美公司的债权人，上门逼债。但丁谓没有给自己留一点退路，要么大展宏图，要么倾家荡产。资金解决，丁谓喘上一口气，剩下的是具体操作收购过程。由于胜家是上市公司，因此操作上必须在证券市场上公开招股。这是一个相当繁琐的过程，胜家的股东大小有上千万个，最大的股东也只握有股权5%。丁谓在报上登出收购公告，当时胜家股票每股跌到8美元，他愿以每股15美元收购，其中5美元是现金，10美元是债券。胜家大小股东获悉后，在30天内开了一次会，决定出让股权。

让丁谓头疼的是，一位马来西亚人觉得开价过低，不愿出让股权。丁谓只好又开了一价，那位马来西亚人还嫌便宜。就这样讨价还价四五次仍未敲定，而且股价又抬起来，丁谓决定单独见这位马来西亚人一次。俩人在一家律师楼会面，丁谓发现对方是华裔，便坦诚相劝："咱们都是华人，你这样搞等于把资金都浪费在美国，没有多大意思。"那位华裔一想也是，他是胜家马来西亚的代理商，所以开出一个条件：只要马来西亚这块的股权。丁谓同意他保留那部分股权，其余全部收购。当晚俩人签订协议，第二天胜家的收购全部完毕。丁谓以4,000万美元的资金，以2.7亿美元的代价，使得一个拥有近150年历史的美国企业集团易手于华人，这不仅是举世震惊的新闻，而且是通过资本市场进行企业重组的典范之作。

毫无疑问，收购胜家是孤注一掷的冒险行动。但收购之后，丁谓面临着一场几乎不可能取胜的挑战，横亘在眼前的是两大难以逾越的障碍：一是因收购胜家，善美集团的负债额一度高达5亿美元，相当于股东资金的两倍多，而要把这个千疮百孔的烂摊子重振旗鼓，还需注入大量资金。二是胜家在全球拥有2.7万个销售连锁店，这虽是一笔巨额财富，但如何驾驭这个触角遍布世界各地的网络，始终是一件复杂而微妙的事情；更何况，丁谓只有管理100家连锁店以及执掌1亿美元资产的经验。

丁谓的当务之急是对胜家集团进行企业重组。这时候，他当初全资收购胜家的决策显示出威力。他没遇到什么阻力，便启用了一批新人。在重组时遇到的第一个难题是胜家在意大利的工厂。这家工厂已经亏损3,000万美元，以后每年总公司还要为它填补2,000万美元的窟窿，丁谓决定关闭这家工厂。然而，这家工厂有600多名工人，而且意大利的工会势力很强大，他们威胁丁谓，只要关闭工厂，他们就采取极端行动，败坏胜家和善美的声誉，让丁谓的生意做不成。面对威胁，丁谓去这家工厂研究了一个星期，认为这家工厂根本不可能起死回生。因为工人的平均年薪为6万美元，加上福利达8万美元，以每个工人8万美元的劳动力成本根本不可能生产缝纫机，台湾的缝纫机行业里一个工人的劳动力成本一年只有5,000美元的成本。因此，丁谓下决心关闭工厂，他对工会领导说："工厂的钥匙马上给你，我把工厂全部给你，不要了，我走人。"工会领导仍然不肯，可他们看到丁谓去意已决，便同意上法庭解决问题。法庭最后判决，指定一个人以一美元的代价将工厂拿去经营，丁谓得以脱身。乍一看，丁谓白扔一家工厂，实际上他甩掉了一个3,000万美元的债务包袱，重要的是他躲开了一个每年要填2,000万美元的大窟窿。

继而，丁谓着手改组胜家集团总部。这个历史悠久的老牌企业，各种人际关系极为复杂，盘根错节，丁谓根本无法理顺这些关系，也不知启用谁能控制全局。他索性在海外成立新的胜家集团总部，然后关闭机构庞大臃肿的原总部，此举一年节约2,000万美元的开支。另外，丁谓还改组了研究开发系统。胜家原来的开发机构，10年都没开发出新产品，而且据丁谓调查，一年不必要的开支就达1,500万美元。丁谓对此也进行了大手术。

一连串大刀阔斧的改组，把不良资产全部砍掉，压缩了开支，胜家被收购的第一年实现保本，不再亏损。然后，丁谓着手挖掘原来赢利部分潜力，使经营状况进一步良性发展，第二年效益尽显。

效益看好，股票看涨，丁谓终于可以借势调整债务结构。1991年，善美将胜家股份在纽约证券所第一次公开发售，不失良机地抛掉一部分股份，一举还掉了3亿美元的债务。1992年，又进行第二次发售，

再次拿回大笔资金,整个善美集团达到“全无负债”,等于胜家替集团还掉了原债务,至此善美集团对胜家的股权仍保持在51%。

人们难以想象丁谓魔术般的企业重组所产生的神效。他以每股15美元的价格收购,用0.4亿美元买下价值2.7亿美元的胜家,到1993年,胜家股票每股涨到35美元,市值达17.5亿美元。如果扣除丁谓收购时的举债,那么他用0.4亿美元,3年之内一收一卖胜家,净赚14.8亿美元。

1993年,丁谓又将所余胜家的51%股权,全部卖给善美集团。丁谓除了套现8.48亿美元巨额流动资金外,由于他在善美集团拥有54%的股权,等于他在胜家董事会仍拥有绝对权力,继续受惠于胜家的丰厚利润,以及惊人的投资回报。

时间作证,丁谓收购胜家的冒险之举,获得如此出人意料的成功,实在是资产运作的典型案例。但丁谓醉翁之意不在酒,他并没把胜家再次易手,以赚取资产重组的暴利。当他把胜家的2.7万家连锁店改良重组,营造成全球绝无仅有的庞大营销网时,人们才看出丁谓收购胜家的真实目的。

在丁谓手上,胜家营销网历经数年改造,完全露出另一付面孔:在世界130个国家,有1,118家独立的零售店,还有4.3万个独家代理商,以及1.25万人的推销员队伍。在胜家营销网中,卖的绝不仅仅是胜家缝纫机,更多的是系列耐用消费品及家用电器。由此,胜家成为丁谓营造商业帝国梦想的第一块基石。

六、可口可乐的惊叹

收购胜家公司绝非一般的资本扩张,而是出于一个深远的战略目的,丁谓对自己的动机一直秘而未宣。直到1991年,可口可乐公司对胜家公司的新业绩作出专题研究后,才一语道破天机。在可口可乐公司1991年度的年报中这样写道:“胜家公司的成功,无论在速度上还是在程序上都超出管理人士的预想,这些都应归功于善美集团对‘反向经营哲学’的贡献和实际应用。”

“反向经营哲学”兴起于90年代的西方国家,它是当代最时髦和最前沿的商业战略。国际上许多著名公司都采用这一战略,并取得良好业绩。这些公司本身并不生产商品,而刻意把自己塑造为一个商业组织。他们以自己闻名遐迩的商业品牌,将许多产品形成系列后置于自己麾下,以此每天都在扩大销售额。在运用这一崭新的商业战略方面,尤以善美集团最为卓著。

众所周知,传统的经商方法是,生产厂家根据自己的特长进行生产,然后通过经销商到市场上销售。在这种经营思想的影响下,生产者缺乏组织和开拓自己产品的知识,把自己的命运寄托于本地和外国的经销商。当生产厂家的生产数量增长时,他们发现这不是理想的经营方式。表现出的问题是:利润比较低,缺乏市场信息,销售的订单是由经销商安排的。于是,他们的自然扩展道路是开发和建立自己的销售网络,在传统经营思想基础上形成“产品驱动”战略。

从善美集团的创业轨迹看,丁谓最初也走了一段“产品驱动”之路。但他敏锐地感觉到,全球市场正发生着微妙而深刻的变化,而且这些潜滋暗长的变化具有革命性。这些变化包括:电讯业的迅猛发展,使产品代购和定价可以瞬间完成;耐用消费品的更新换代一浪高过一浪;日本及东南亚的制造商直逼西方对手,全球性竞争日趋激烈;西方经济危机使消费者对价格日益敏感和谨慎。

正因如此,丁谓认为应该放弃“产品驱动”战略,因为它已失效和过时,善美公司抢先控制销售渠道,尽可能接近自己的最终用户,快捷地感觉和传递市场信息,回过头来再扩大商品的制造业。

从“产品驱动”到“销售驱动”,是一场重大变革。纸上谈兵时可以驰骋想象,但具体操作必须运筹帷幄而出奇制胜,追求“牵一发而动全身”之效。丁谓知道,要一步跨入世界市场,必须在几个地区同时采取一致行动形成聚合效应,才能毕其功于一役。这样一来,需要庞大计划和雄厚的资金,需要具有各种条件和充足时间,但善美公司天时地利都不占,实力也不够雄厚。眼前的事实是,尽管丁谓判断十分准确,可变成现实的希望却十分渺茫。

不过,丁谓是一个聪明而倔强的人。他不仅能够敏锐地感知事物的发展趋向,而且有足够韧性沿着认定的方向走下去,他凭聪明去发现,又凭毅力去实现。丁谓对自己的判断坚信不疑,他大胆地设计目标和步骤,核心是购买一家公司。即将购买的公司必须拥有一个威力巨大的全球驰名商标,必须拥有一个直接触及消费者的世界性营销网,而且它的商标和网络又历史悠久,已经融合于各国市场的多种文化背景。丁谓找来找去,胜家正合其意。

在可口可乐公司的年报中这样评价:“善美集团收购胜家后,不仅获得全球性的销售网络,同时获得胜家这著名的商标。按照在全球的知名度和普及度

来划分，可以说胜家的商标是继可口可乐商标之后，在全球排名为第二位的知名商标。如果说在收购胜家时存在有超出期望的东西，那就是胜家商标的价值。”

回头望去，善美公司拥有胜家之后，已经完全摆脱了制造商的风险，由于消费者需求日趋变幻莫测，制造商往往跟不上行情，因此风险系数越来越大。而善美凭借胜家的强大销售网络，具有足够能力影响采购和零售定价，它可以广采世界之精品，以最适宜的价格赢得利润，同时也能够持续扩大自己的生产线。

胜家原本是一个缝纫机的品牌，落到丁谓手里，因经营思想不同，摇身一变为商业品牌。许多产品都可以利用胜家的品牌和网络扩大销售。丁谓迈出关键一步，而且一举成功，公司由此走向全球性的强大商业集团。

七、名牌战略

丁谓是个有福之人。胜家收购重组的成功，以及令人欣慰的经营业绩，不仅使善美形象在国际上大放光彩，而且使丁谓成为力挽危局的重组专家，由此给他带来种种良机。自从出售胜家股权后，善美的现金储备激增到34.11亿港币，因此，丁谓积极寻找投资机会，他蓄势以待，随时等待良机涌现而加以把握。

1991年，东京银行找上门，请求丁谓收购日本生产高级音响的“山水株式会社”。东京银行是山水公司的大债主，在山水公司发生危机后，东京银行曾把它卖给一家英国公司，但未能挽救危机，只好又转卖给另一家日本公司，转了一圈，山水公司仍未回光返照。屡卖屡败，东京银行只好恳请丁谓收购。

可惜，丁谓对山水公司并不感兴趣，因为山水公司的品牌和营销网络远不及胜家。但由于丁谓与东京银行有密切的业务关系，碍于情面和今后合作，他不好推托。加之，东京银行开价很低，仅一二千万美元，丁谓等于白拣。山水转到丁谓手中后，1993年一洗业务不振的颓势，重新恢复获利。而且还了银行债务，东京银行很高兴。值得一提的是，尽管丁谓因收购山水而成为拥有日本大企业的第一位华人老板，实际上他是不情愿的，收购山水是丁谓的违心之作。

丁谓绝没想到，收购山水给他送来一份更大便宜。事隔不久，日本三菱银行送上一份厚礼，要求丁谓收购日本的雅佳电子公司。在国际家电市场上，雅佳品牌与JVC、先锋、建伍等大公司的产品齐名。

雅佳送上门，丁谓的思路别开洞天，豁然一亮：如果把雅佳与山水公司衔接起来，等于善美集团的营销网中又生出一套新系列——家电产品，而且拥有65年历史的雅佳品牌，也有十足诱惑力。但丁谓对三菱银行的请求一直半信半疑，因为日本银行一般不会将企业轻易处理掉，更不会随意卖给外国人。

丁谓与三菱银行的谈判更是如坠云雾。三菱银行许诺，只要丁谓出资7,500万美元，便可获得雅佳公司的51%的股权。丁谓简直不敢相信，因为雅佳公司是上市公司，当时的市价挺高的，所以他一再追问雅佳的股东是否同意，可三菱银行拍胸担保。丁谓还是不敢相信，问三菱银行有何高招压低股价？对方避而不答，只说：“因为我们是三菱银行”。更让丁谓难以置信的是，三菱银行主动免去雅佳公司1亿美元的债务。也就是说，丁谓以7,500万美元收购，三菱银行以免除1亿美元债务作为回报，等于把雅佳公司白送。

丁谓后来才明白，日本银行非常怕负债企业倒闭。如果企业倒闭不仅银行的不良债务增加，而且工人失业会指责银行害了他们，因此倒不如把企业送人，弄好了工人的饭碗也不会砸。在接手雅佳后，丁谓又尝到了日本人的厉害。三菱银行不许丁谓再次转卖雅佳，而且不许辞退工人。由于日本法律条条框框很复杂，企业改组一再受到掣肘，进展迟缓，只能慢慢熬。但丁谓凭着中国人的韧性，终于将雅佳一点点调养到康复，业绩逐渐进入理想状态。

在收购山水和雅佳之间，1993年6月，丁谓又斥资1.2亿马克，神不知鬼不觉地收购德国百福公司的72%的股权。百福乃欧洲最大的工业缝纫机制造商，拥有130年历史和庞大营销网。丁谓收购百福的战略目的是，让百福与胜家并驾齐驱，使善美集团成为世界上最大的缝纫机制造商和营销商。丁谓收购百福，对傲慢的日耳曼也是一个冲击：一个百年老牌的德国企业，一夜之间竟易手于一个矮小的中国人。

丁谓连续收购日本两家企业，震惊香港。汇丰银行问丁谓为何不在香港买一家公司，随后将港华集团的领导人介绍给他。港华集团是一家电子集团，也是香港最大的工业集团。丁谓盘算，以雅佳的品牌，以港华的生产基地，再以胜家的营销网络，又形成一套家电的产业链。于是，他下决心斥资24亿港币全资收购。继此之后，丁谓又收购香港东茗国际集团。

1996年，丁谓又盯住了诺基亚。6月12日，他与芬兰的诺基亚公司签定协议，收购该公司的电视业

务。诺基亚的电视业务在1995年的营业收入为40.78亿港币，并在芬兰和德国拥有大型制作工厂。此次收购内容包括电视网及1,500名雇员，以及在苏兰的电视制作厂房和德国的制作设备。然而，这些“硬件”对于丁谓的收购行动来说，只是附带条件。他最看重的是诺基亚遍及13个欧洲国家的分销网络和诺基亚的商标。根据协议，善美集团将获准使用诺基亚的商标于电视产品上。明眼人一看便知，丁谓此举意欲借诺基亚品牌，在自己的全球营销网络中强化电视媒介的功能。在签订协议时，丁谓也一坦心迹“我们很高兴收购诺基亚之电视业务，我们可以借这个机会拥有一个遍布欧洲之市场推广网络，及芬兰制作设备。诺基亚电视产品可配合雅佳及山水产品，我们打算于亚洲市场推广芬兰制造的电视，尤其是高科技产品”。

从1989年至1996年，丁谓通过一系列收购，使善美集团的年销售额突破50亿美元，资产规模也大到50多亿美元，丁谓的个人净资产达20多亿美元。至此，丁谓称：他将喘一口气，对集团组织结构进行一次大改良。

对于丁谓来说，他已成为全球企业界声名赫赫的人物。如果依资产排列，他还不算世界500强，但他在企业重组方面的卓越表现，已为世界大亨所惊叹。他因成功运作“销售驱动”的商业战略，创造出惊人的利润增幅，而被广泛观注。除此之外，他独特的品牌战略也使初出茅庐的善美集团一跃成为全球著名企业。

“我用众多老名牌垒起善美的新品牌。”丁谓曾一语道出自己的品牌战略。掐指算来，善美的成长不过16年历程，如果靠丁谓一步一步打知名度，至今也只能是小有名气。但丁谓走出一条捷径——老品牌嫁接术。全球都知道胜家、百福、山水、雅佳、诺基亚，丁谓借势只需高喊一声：“它们都是善美的”，顷刻之间，善美便成众多名牌的头牌。

八、国内投资

1993年10月18日，一艘来自日本的豪华私人游艇悄然驶进上海扬子江码头。下午上海金融界所有巨头们，以及各界人士30余人登上了这艘白色游艇，在到处铺满厚厚的白色羊毛地毯的甲板上，游艇的主人丁谓签订了一份协议，宣告“上海胜家信托资信有限公司”的成立。

一切都在静静地进行，没有大肆的渲染和铺陈，连庆祝酒会也只是在游艇上举行。殊不知，这份协议标志着中国划时代的一件事情：从这天起顾客们在胜家集团所属的商店里买东西，小到一件几百元的微型家电产品，大至几千元的冰箱、彩电、音响……只需要支付第一笔占整个货款的12%的金额，就可将东西提走先消费起来，余款可在6至30个月内付清。这种分期付款的购货形式国际上已是惯例，但在国内还是第一次。

丁谓是喝黄浦江水长大的，对于这一片土地，他始终怀着深深的眷恋。1984年，还在丁谓的事业刚刚起步时，便匆匆来到上海，与电子工业部所属的一个机构签了一笔10万美元的生意，但这笔钱犹如丢在水里，伴随着他的眼泪洒进滔滔的黄浦江。不过，丁谓对上海依然一往情深，1992年他数次来到上海，在上海设立了办事处，办连锁店，与中国最著名的协昌缝纫机厂合资建造了一家全新的缝纫机厂——胜家缝纫机有限公司。

在中国国内，人们对丁谓和善美集团还十分陌生，但康佳彩电可谓家喻户晓，殊不知善美集团就是康佳电子集团的大股东。当丁谓收购港华集团和东茗公司时，他就另有打算：因为这两家香港公司在国内有众多投资，可以把他们投资内地的企业变为桥头堡，全面进军国内。

目前，丁谓在国内投资的企业已达11家，投资额达30多亿元人民币。但他不想声张，而是默默地进行着。按他的话说：“回报父母不需要喊得满街都知道。”

九、崇高的追求

在中国大饭店的豪华套房里，丁谓度过了两天封闭式的采访生活，然后他就将飞往新加坡。他的秘书这样评价：丁老板过着一种颠沛流离的“流亡生活”，一年四季就是在天空中飞东飞西，在世界各地没完没了地走来走去。丁谓自嘲：“我过着飘忽的生活，忽而飘过来，忽而飘过去。我的营销网络和产业，随着我的飘忽，向世界各地蔓延和伸展。有时在飞机上会有一种感觉，我飞的航线，就是我事业的航线，人在天空中飘忽，事业却脚踏实地。”

18年前，丁谓的梦想是成为百万富翁，然后象西方中产阶级那样，过一种闲适的生活。10年前，薄有资产的丁谓感觉活得太累，他渴望拥有一台制造钞票的机器，有余暇去钓钓鱼。而今，丁谓感慨“当我过去的梦想全部实现，我已经卸不下套了，日子越过越苦，我成了一群马的头马，只有马不停蹄地往前奔，甚至没有时间停下来顾及一下成败得失，只有把

成败留给历史去决定和评判”。

常人看来，丁谓的生活乏味得近乎枯燥。他没有什么嗜好，只喜欢交一些比他年长的朋友。丁谓说：“与这些人交往，我的心都变老了。”实际上丁谓并非老气横秋之人，虽年近半百，但冒险精神绝不亚于年青人。对于他个人生活的平静，他有一个最好的解释“我的事业已足够刺激，在家里我需要恬静”。

丁谓年轻时，也曾梦想拥有游艇和跑车，这些后来都有了。现在，他不再迷恋那些出风头的玩具。在奔波世界的旅途上，他喜欢在飞机上看到太阳升起，在绚丽的色彩中陶醉。闲暇时分，他更迷恋在香港的价值3亿港币的家。

善美集团是丁谓的全部希望和理想，财富倒成了一种副产品。很多人问丁谓赚那么多钱干什么，他答：“为人民服务”。西方人听不懂，但中国人很明白，这是一种很高的境界。

讨论：

(1)丁谓的第一次收购是出于何种目的？在以后的一连串收购中，他的目的有无发生变化？

(2)丁谓收购胜家前，都做了哪些准备工作？

(3)善美收购日本山水和雅佳公司时，遇到的是一些很特别的问题，但如果解决不好，就会危害到公司的生存，案例中没有提到丁谓是如何解决这些问题的，如果是你，你准备怎么办？

［案例十四］　马来西亚国浩集团并购与重组的高超手法

由马来西亚华人大富豪郭令灿掌管的丰隆(马)集团，除了在本国发展外，还以香港为跳板，大力进军国际市场，如今已不仅是马来西亚第三大华资集团，还成为该国第二大华资跨国公司，香港上市公司国浩集团有限公司，就是丰隆(马)集团向区域化、国际化发展的旗舰。

一、公司发展背景

早在1977年，郭令灿就以收购方式，到香港建立了基地，当时他向英国建立银行集团购入香港道亨银行100%股权。1983年，他又收购了新马制衣上市公司，易名丰隆集团。1987年易名为道亨集团，还制定了第一个五年(1987～1992年度)企业发展计划，并着手实施。1990年业务扩大后，正式改称为国浩集团(原道亨银行作为其一个下属公司)。其已从初期的经营单一业务的小型银行集团，逐步向业务多元化的区域性、国际性大企业集团迈进。

国浩集团在百慕大注册，香港上市。近年来，国浩通过大量收购活动，实力大增。良好的经营管理，使集团业绩发展很好，被《亚洲周刊》列入1993年国际华商(其中包括中国大陆、台湾、港澳)500家之列，并根据1992年企业营业额，排名第277位。1993年下半年，该集团扣除税收及少量股东权益后的综合盈利达8.13亿港元，比1992年同期的盈利增加287%。现该集团总市值达153亿港元左右，不低于香港部分作为恒升指数成份股的公司的市值。由于国浩集团的市值高，而且业务多元化，除了道亨银行集团这一上市公司外，其在房地产、贸易和制造等方面均有业务，加上其成交额大而稳定，又深得证券界欣赏。因此，随着英资怡和控股公司宣布将撤销在香港的第二上市地位，此位将由国浩集团填补的可能性甚大。国浩集团的一个高层主要管理人员称，国浩“足以成为优质的蓝筹股，跻身于恒生指数成份股之列”。

现该集团的主要股东为丰隆(马)集团(持股27.14%)、科威特国家投资局(持股17.22%)、李嘉诚的长江实业集团(持股6.53%)。国浩集团的主席由丰隆(马)集团首脑郭令灿兼任，其弟弟郭令海以及1986年就加入道亨银行的麦高祺共同担任国浩的董事兼总经理。

二、向外扩展的战略目标

作为丰隆(马)集团拓展业务的旗舰公司，国浩集团一方面以银行、金融、房地产、制造业为主，实行业务多元化；一方面以香港为立足点，积极进军中国大陆、菲律宾、新加坡、英国等地，初步实现了向外扩展的战略目标。

(1)国浩在香港的发展。国浩在香港的业务以金

融服务业，特别是银行业为主。第一个5年计划期间，国浩通过以6亿港元收购恒隆银行(1989年)，加强了道亨银行的实力。1991年，又先后向香港主要的房地产发展商——李嘉诚的长江实业集团与利希慎家族的希慎集团配售接近10%的股份，既提高了国浩的知名度，也对发展集团的房地产及银行融资业务起了很大作用。1992的国浩集团又购入了以国际市场与机构客户为对象的浩威亚洲证券公司的49%股权(1993年美国一个著名投资银行购入其中的9%股权，国浩现只持有40%股权)。上述种种举措，使国浩在港有了较大发展。而第二个5年计划(1993~1998年度)刚开始，国浩在香港的业务又跨了一大步。1993年10月，道亨银行用44.5亿港元，从香港政府手中收购了香港海外信托银行，因而使国浩在香港控制了89家银行分行(另还拥有了9家海外分行)并跃升为排名香港汇丰银行及中银集团之后的香港第三大银行集团。收购完成后，国浩集团在同年11月就将道亨银行分拆上市。国浩在香港的证券业务方面，也取得可观的盈利，如浩威亚洲公司在1993年度除税后盈利较原预期盈利超出50%以上，股东回报率达44%。

(2)菲律宾是国浩集团发展的重镇之一。国浩集团合并了菲上市公司POPI，易名为国浩控股(菲律宾)有限公司。POPI是由菲华商联总会前理事长李永年与建南银行的吴宇宙兄弟等人于1989年建立起来的，主要从事房地产开发，旗下拥有Tutuban房地产公司，另持有Mandane地产公司中的30%的股权。国浩原持有POPI22%的股权。而POPI属下的Tutuban公司在马尼拉最繁华地段拥有一块22公顷的土地，Tutuban与菲铁路局在这一地皮上合作开发综合性的商业区，现已完成部分工程。Mandane公司也完成了在宿务附近的191公顷填海工程，准备建一个以商业及旅游为主的新兴现代城镇。这些房地产投资，将在今年为集团带来利润。最近，国浩控股还获得菲证券委员会的批准，发行6亿比索的可转换优先股。如果这些股票在3年后转换成普通股的话，则可为公司筹得19.2亿比索的资金，用来实现有关业务扩展计划。

1993年初，国浩还与其主要控股公司丰隆(马)集团联合，跟菲律宾的商业伙伴签署了4项总值达2,000万美元的投资项目合同，生产瓷砖、塑料包装及食品、电脑软件开发等。1993年5月，正逢菲面临难以吸引外资这个棘手问题之际，郭令灿、郭令海兄弟前往马尼拉拜会拉莫斯总统，向他保证会落实投资计划。由此也可见国浩在菲发展的决心。

此外，国浩还在菲开办了证券经纪业务，其1993年在菲的市场占有率比原来扩大了将近两倍，现为菲证券交易所内第六大证券经纪。

(3)国浩集团进军中国大陆，具有两个特点：一是与丰隆(马)集团公司属下公司的制造业务配合，联合投资。如国浩集团联同丰隆旗下的奥维尔工业公司，与深圳市合资设立深圳奥维尔电器有限公司，生产空调设备，去年底已投产。二是目前主要在制造业务方面的投资。国浩在中国的投资还有：1992/1993年底，国浩的合资子公司——国浩投资(中国)有限公司在江苏宜兴设立了一家制造瓷砖的中外合资企业、在江苏中邮成立了一家生产光纤电缆的合资公司等。

国浩投资中国始于1984年。除制造业投资外，还与中国银行合作在福建建了福州温泉大饭店。道亨银行在上海和深圳各设有一家分行，近期内还准备在福州再建一家分行。

该集团对中国的投资持审慎而务实的态度。据国浩高层主管人员称，其对中国投资，是“基于对项目的了解与成效，才投入金钱。丰隆的制造业经验与人才，给予国浩有力的支持”。虽然领导国浩集团的郭令海与中国建立了密切关系，但估计今后短期内，国浩投资中国只能是一步一步的，而不会有很大的动作。

(4)在新加坡，国浩集团收购了第一资本机构有限公司及Heshe holdings Ltd这两家当地上市公司，分别持股53.13%、60.15%，主要经营房地产业务。到1993年，这两家公司都为国浩带来了可观的盈利，达20%，预料在未来2、3年会持续盈利。但与其他地方比较，国浩在新加坡的业务扩充活动似乎较为逊色，这可能因为郭令灿考虑到此地是其伯父郭芳枫(新加坡丰隆集团)的大本营。

除上述之外，国浩于1992年5月以840万英镑，收购了以伦敦为基地的一家银行，易名为道亨银行(伦敦)，在英国发展银行业务。国浩属下的道亨银行和集团还在澳门建了3家分行，在开曼群岛和斯里兰卡各建有一家分行。尤其是1993年5月，国浩增加了其在大马隆集团属下的丰隆信贷有限公司的股权至20%。丰隆信贷公司的子公司经营银行及财务、租赁、财务贴现、保险、证券经纪、基金管理及房地产开发等业务。该公司至1993年12月31日止的半年内营业额达5.04亿马元，税前盈利2.068亿马元，净利1.277亿马元，分别比1992年同期增长

489%、275%、250.1%。根据国浩1992/1993年的年报内之主席报告称,“该项投资使国浩得以进军亚洲另一市场,而更重要的是建立国浩的两项核心业务——金融服务及物业(即房地产)发展之间的直接联系。”这一举动,也可能意味着丰隆将逐步让国浩接收在马来西亚的一些资产,从而让这些资产国际化。

三、高超的并购手法

国浩集团与其主要控股公司丰隆(马)集团在投资态度、管理作风等方面有很多相同之处。例如,在发展战略上,马来西亚丰隆集团近年来一改过去多是自己设立公司的方式,而主要采取兼并、收购企业的手法,来扩大集团的规模。近几年,丰隆通过兼并、收购的巧妙手法,在马来西亚收购的上市公司就有百福有限公司(经营房地产,已易名为丰隆产业有限公司)、奥维尔工业有限公司(制造冷气机)、万兴利银行(已于今年年初出售大部分股权,从中取得一亿多马元的盈利)、查力证券有限公司(股票经纪)、南洋商报有限公司(报业)、马资源企业有限公司(经营房地产,已于1993年出售)、麦康有限公司(以博彩业为主,已于1993年出售。收购的非上市公司包括马联银行(将于今年中上市)与马联金融、国华金融、生活报集团等。而丰隆的投资策略,是要取得有关企业的控股权。香港国浩集团也是采取这种方法,兼并、收购了香港、菲律宾、新加坡等地的一些上市公司,并取得了大部分企业的控股权。国浩和丰隆集团的主要业务也都集中在银行与金融服务、房地产业、制造业三大领域。财务管理策略两者都较趋于保守,国浩倾向维持较低的杠杆比率,如总资产与股东权益比率为7.7倍,跟丰隆集团一样,国浩集团也注重企业管理,其高层管理人员均有一本名为《丰隆企业文化》的红色小册子,内容为郭令灿定下的8项“丰隆企业使命”:重视品质、信誉、团结、培育企业精神、力求进展、创新、提拔人才、创造财富以造福社会。

这一切,都与丰隆、国浩的主持人郭令灿的领导和企业管理作风、投资手法等密切关系。

郭令灿今年53岁,他是新加坡丰隆集团创办人郭芳枫的侄儿。郭芳枫于1928年(时年16岁)从中国福建省同安县赴新加坡谋生,先在其姐夫的五金店打工,1940年创立丰隆公司,并把在故乡的3位兄弟召来开展公司业务。战后,丰隆业务快速发展。1948年改组成丰隆私人有限公司。1963年,丰隆向马来西亚发展。同年,刚从英国留学归来的郭令灿,随其父郭芳来赴吉隆坡主持丰隆(马)公司业务。后来,郭令灿加入了马国籍,并开始发展丰隆(马)的业务。经过二三十年的奋斗,马来西亚丰隆集团已成为该国五大华裔集团之一及跨国公司。仅上市公司在马就有8家、新加坡2家、菲律宾2家、香港2家,现总市值超过100亿美元,全集团员工超过2.5万人,每年仅员工薪金的支出就逾3亿马元,郭氏家族的财富估计在20亿美元以上。论实力,丰隆(马)集团已超过郭芳枫的新加坡丰隆集团。

郭令灿及其财务顾问以其高超的资本运营手段,被人称之为企业兼并、收购与重组的高手及股市大赢家。如1993年底,丰隆集团收购邱继炳的马联工业属下马联银行、马联金融公司,郭通过巧妙的兼并、收购,不但“免费”享有马联银行60%的控股权及马联金融100%的股权,而且还从中套现1.67亿马元。郭重视企业管理,他亲自制定了丰隆集团的“企业使命”;鼓励各主管之间竞争,并善于提拔人才;他尊重各主管的行政与执行方式,只给他们提出意见而不作任何直接干预,但虽下放权力,却不放松监督,因而他在丰隆属下一些大型上市公司中仍担任执行董事主席;在处理财务方面,郭氏主张“零债”之管理方式,公司有关部门和人员必须积极追回外债,免使盈利受损蚀。

郭令灿是成功的企业家。但是他却一贯保持低调,不爱曝光,不接受新闻传媒采访,不热衷社会活动。这使他成为企业界中谜一样的人物。也有人说他脾气坏、性子急、冷酷,过分讲求“在商言商”的原则。可郭令灿不为所动,他的全部精力都放在丰隆集团,他想把它扩展成一个可和日本的住友、三井商社等媲美的跨国大集团。香港国浩作为丰隆集团海外发展的旗舰,将在其中起更大的作用。

讨论:

(1)国浩集团是如何以并购方式进入国际市场的?

(2)并购后,企业进行重组时,对两个企业的不同的企业文化的融合是至关重要的步骤,国浩集团的方法是什么?

(3)郭芳枫主张“零负债”,这对一个企业来说有何利弊?并详细分析对兼并时的影响。

[案例十五] 香港置地公司收购牛奶公司

1972年置地公司收购牛奶冰厂,这是香港股市有史以来首宗最广为人知的收购战,这场收购战爆发时,轰动全城,把股市推上1,700点的历史性高峰,种下日后狂泻的祸根。

一、历史背景

怡和集团与置地集团的主要大股东都是凯瑟克家族(KEEWIEK)成员。怡和集团于1832年在广州成立,1842年迁移到香港,自此与香港结下了不解之缘,怡和集团曾掌握着香港经济的命脉。

1889年,怡和集团董事之一詹姆斯·凯瑟克与友人保罗·查特均认为香港地理环境优越,日后会发展成为世界重要港口之一。如果香港能成为世界主要商埠,香港土地自然有价;在香港经营地产必有可为。于是两人便携手合作,成立"置地公司",这就是置地创立的因由。

牛奶公司早年称之为"牛奶冰厂",在1886年由苏格兰籍医生文逊以及5名香港商家所创立。他们在香港的薄扶林地区买下一大片土地,饲养乳牛,然后出售牛奶。其后该公司股票上市,发展到70年代初期,已是一家极具规模的大企业,拥有员工超过2,000名。

70年代初,香港股市尚处于初生阶段,但普通市民较以前更容易接触到股票,因此,股票交易日趋旺盛,大市以及各股票价格也在越来越多人的追逐下节节上升。到1972年底,恒生指数已升到500多点的水平,和1967年中的58点最低点比较,5年里指数已升了10倍,因此,当时市场的升幅是十分惊人的。可是大市并没有调整,反而继续上升,1972年10月25日,当日牛奶公司股票价格升了14元,以137元收市;而置地公司股票也上升到95元的新高峰。

那时候社会的信息传播媒介没有今天这样发达,报章并没有报导牛奶股价上升的内在原因,只知道当时投资者十分热衷于股票买卖。投资者买卖股票也比较盲目。1972年10月30日(星期一),市场终于爆发了置地和牛奶的收购战。置地公司于翌日(10月31日)才在报章上刊登全版广告宣布有关收购条件。很奇怪,有关这样重大的收购事件发生,置地以及牛奶这两家公司的股票竟然不需要停牌。可见当年证券市场的发展尚未成熟,有关方面的监管不足,那时候,熟悉股票规则的投资者可以浑水摸鱼,从中谋利。

置地公司周二在中文报章的全版广告中刊出——

香港置地有限公司董事会宣布:怡富有限公司和获多利有限公司现正草拟文件,准备于1972年11月7日左右分别寄给牛奶冰厂有限公司各股东。文件内将载列——以2股面值10元的置地公司股票,交换1股面值7.5元的牛奶公司股票的建议。

1972年10月27日股市收市时,双方的股票在香港证券交易所的收市价为:置地每股94元;牛奶每股135元,换股建议使牛奶股票每股价值188元,牛奶公司股东的资本价值增加,增值约40%。

我们从置地公司提出的收购条件可以看到,在这项收购行动中,置地只是采取以股换股的方法进行。换言之,整项收购不必动用分毫现金,和现在绝大部分以现金进行的收购形式截然不同。也许当时一般投资者对这些收购游戏手法不太认识,也许当时人们只喜欢股票,不喜欢钞票,因此对这次收购建议很冷落,刺激这两支股票价格扶摇上升。

另外,置地公司建议用2股置地股票换1股牛奶股票,并以置地股票当时的市价每股94元计算,因而得出牛奶股东可以从这宗收购中,资本价值增加40%。然而,置地公司董事并没有任何承诺或保证置地股票股价在某一阶段之内决不会低于94元的水平;为什么置地股票不以牛奶股票的市价每股135元计算,因而得出结论:每股置地股票市价只值67.5元?接受收购建议之后,置地公司所有股东资本将会减值28%?可见收购建议颇具奥妙。

二、收购原因

为使大家更为深刻地了解当时的真实情况,我们将置地公司提出换股建议的原因,将原文抄录如下:

"置地公司董事会坚信,为股东利益着想,置地

公司应加强并扩展目前已具有雄厚实力的酒店及饮食业。与牛奶公司合并之建议，将成为符合此政策的进一步行动。牛奶公司现时行政人员及职工的利益受到保障，而加入扩大集团后，将使他们的前程更为美好。维持牛奶公司独立而自一体的地位及素质亦将成为该集团的方针。

“合并后的酒店、饮食及食品集团，将成为太平洋区最重要的同类集团之一。它将向双方的股东提供机会，参与业务分散而又有连带关系的集团。其资源分别投资于本区内三种发展最迅速的行业——地产、消遣及饮食业。

“上述集团的财力既然增强，那么适当时候将可让牛奶公司的业务得以扩展。置地公司历来被公认为经营有方之地产专业机构，此点足以协助牛奶公司剩余之地产物业获得有利的长期发展。双方集团拥有股权机构的地理分布形势及在各地区树立的地位将提高双方在广阔区域内发展业务能力的地位。

“董事会肯定，建议中的股权合并对双方的股东至为有利”。

另外，置地集团为了加强公司股票的吸引力，重估资产超过17.5亿港元，而且将部分因重估公司地产物业价值而获得的盈余补充为公司资本。派发了数量可观的红股。虽然置地公司董事会并没有保证其股价在某段时间内不低于某一水平，但在派息方面却作出一定的承诺。置地公司董事会保证1972年度在全年每股派息不少于1.2元，增长26%；1973年全年股息1.5元，股息增长25%；1974年增幅则高达到35%，每股股息高达2.02元。

置地公司收购牛奶股票的消息使1972年10月30日(星期一)的香港股市沸腾起来。当日牛奶股票开市便比前日收盘价高出48元，以138元的价值开出，那时候香港股市很少有收购战发生，大部分经纪人都缺乏有关经验，顿时瞠目结舌，以为眼睛看错，其后股价便越抬越高，才如梦初醒。结果牛奶股票最后以196元收市，上升56元，升幅高达28.6%。而置地公司的股票升幅比起牛奶公司的股票科学分析较为逊色，但全日仍上升了9元，以104元收市，升幅约9%左右。

在整体大市方面，市场的投资气氛极为乐观。置地公司的收购引起投资者的憧憬，许多股票都被带动而大升，入市的资金大幅度增加，当日交易量就创下了新纪录，达4.4303亿元，恒生指数全日急剧升高43.67点，以623.66点收市，升幅为7.5%。

牛奶股价的上升，除了受到收购刺激之外，市场还有小道消息传闻，说是一大户估计错误，在市场大量卖出该股，已卖出的牛奶股票被迫高价补回，结果价位越抢越高，一发不可收拾。

1972年10月31日(星期二)牛奶公司股价进一步升到200元的新水平，市场焦点仍然集中在有关的收购方面，投资气氛炽热。不知道是牛奶公司董事会缺乏应付收购的经验，还是对置地公司所提出的收购建议不予以重视。第二天，报上登出牛奶公司董事会还没有就此事召开董事会议，研究有关收购建议。当时有消息说置地公司董事会主席亨利·凯瑟克在上周末曾与牛奶公司董事会主席周锡年爵士会晤，面谈有关收购计划。凯瑟克对收购极表诚意，大肆赞扬周锡年德高望重，希望在成功收购之后，周锡年能继续留任主席的职位，而自己则居副位，但周锡年丝毫不为其承诺所动心。于是收购的步伐渐渐的慢下来，11月2日，牛奶股价下跌7元，达191元。置地公司发出通告表示将于11月7日左右把建议书寄往牛奶公司各股东，牛奶公司发出通告说已接到置地公司的收购建议，并且正在研究之中。

11月3日，牛奶公司正式对置地公司的收购建议作出反应，牛奶公司向各股东表示，董事会仍继续聘请国际知名的财务公司“罗富齐父子(伦敦)有限公司”为财经顾问，研究置地公司目前的“接管建议”，采取这项措施是为全体股东的最佳利益着想。另外，牛奶公司总经理兼执行董事柯伦匆匆返回香港，就这件事采取应变措施，一场精彩绝伦的收购战从此展开！

三、拒绝收购

11月4日(星期六)牛奶公司在《星岛日报》刊出了全版广告，这是牛奶冰厂有限公司和罗富齐父子公司致全体股东的初步通告，内容主要是呼吁各股东在作出任何决定前，先等董事会发出进一步通知再行动。

11月8日，牛奶公司正式就置地公司收购一事作出答复，在当天的报纸刊出广告表示：牛奶冰厂有限公司董事会将不会接受这次收购建议，有关反对的理由将会在短期内公布，并继续呼吁各股东不要接受收购建议。

至于置地公司方面，则希望能以快刀斩乱麻方法完成收购美梦。同日上午11时在置地有限公司董事会议室里，怡富有限公司以及获多利有限公司举行记者招待会，向报界发表这次收购的有关事项，其中包括催促新买入牛奶股票投资者尽快到过户处办

理转名手续;接纳收购者必须在11月29日前把股份寄往或亲自前往香港打街14——16号的“中央登记处”登记,而接纳收购建议人数将于次日(30日)公布。

由于双方正式进行交战,牛奶冰厂有限公司董事会的反抗行动引起投资者美丽的憧憬,市面上盛传置地公司将会提供更好的换股比例,于是刺激投资者变得更加疯狂。牛奶股价在11月7日便涨升22元,升到228.2元的历史最高水平,置地股票也水涨船高,升高4.5元以104元收市。整体大市上升了700点的新水平,许多股票如九巴、和记洋行、怡和等均被带动而大升。11月9日(星期四)晚上,牛奶公司举行记者招待会,出席者都是牛奶公司的要员,其中包括周锡年爵士、牛奶公司执行董事柯伦、董事祈德尊爵士,另外,“财经顾问”罗富齐父子公司的首席董事李柱也到会。记者招待会上,李柱代表牛奶公司董事会提出拒绝置地公司收购的三大理由。

牛奶公司所提出的三大反对理由是:

第一,若牛奶公司接受收购建议,将削减牛奶股票的股息。按1972年计算,牛奶股票每股股息3元;置地股票两股股息才2.4元,按股息得益计算,接受收购对牛奶公司股东不公平。

第二,1972年的牛奶股票每股盈利3.65元;置地股票2股才盈利2.58元,若收购牛奶公司,置地股票每股盈利增加到2.79元,而换取后牛奶公司股东相当于每股盈利减少0.81元。罗福齐父子公司发言人表示,他们在世界各地办理过很多换股协议,对这方面极有经验,但从没做过这种使牛奶公司股东难堪的事,所以一定要拒绝收购。

第三,置地公司欲扩展业务范围,但凭借牛奶公司已有的优厚条件,牛奶冰厂有限公司在各方面已有良好的声誉,以本身实力条件,当然拒绝换股建议。

李柱充满信心地表示:置地公司这次换股建议将不会成功,当时出席牛奶公司董事会的还有会德丰银行董事会主席马登以及和记洋行的祈德尊,他们站在牛奶公司一边,增强了对付置地公司的实力。

四、抵抗

针对置地公司的换股建议,牛奶公司董事会也提出了一系列吸引股东的条件,11月10日(星期五),牛奶公司刊登了半版广告,广告原文如下:

敬启者:董事会将于短期内致函阁下说明:

(1)开股:每股分为5股;

(2)红股:分股后每股发1红股;

(3)目前持有一股者共得到10股;

(4)1972年度收益除税后之纯利预计不少于2,670万元整,较1971年度高35%;

(5)1972年度股息预计每股港币3元整。1971年度股息为每股港币1.8元整;

(6)拒绝置地公司换股建议的详细理由。

为保证股东有上述权益,请各股东对置地公司的建议不要采取任何行动。

牛奶公司的这一招果然奏效,要知道当时一般投资者知识水平不高,每逢送红股及拆股股价必然大升,牛奶公司董事会采取此举无疑是投其所好,让一般小股东欣喜万分,而双方的争夺更让投资者感到“鹬蚌相争,渔人得利”,他们认为置地公司肯定会提出更吸引人的条件。因此当日牛奶股价开市就被抢高,最高价达到290元,最后以268元收市,全天升高了50元。牛奶公司股价自从置地公司提出换股建议以来,短短10天之内便升高了接近1倍!如果以该公司每股盈利3.65元计算,市盈率高达73.4倍,而全年股息率则只有1.1厘,当时市场疯狂程度,大家可想而知。

置地公司方面,股价也被抢高,当日也上升到127元的历史新记录,其市盈率高达98.45倍,而全年股息率就下跌到不到1厘!但这种不正常的情形,当时的市场毫不警觉,人人都被这两家公司的争斗所迷惑,等到整体大市狂升到759点的新水平。成交额高达7亿港元的新记录。

五、进攻

置地公司面对牛奶公司的抵抗,第二天(11月11日)就在报章上刊登了一则广告,广告竟自称为“股王”。广告标题为“牛奶公司股东应考虑下列事项”,对牛奶公事董事会提出了许多项质询,其中包括:“为什么现在才开股及送红股?并指出这项措施对牛奶公司的资产毫无改变,只不过是把每股值268元的股票,化为10股每股值26.8元的股票而已!另外也对牛奶公司增长率表示疑问,置地公司提出:牛奶公司董事会预测1972年度盈利较1971年度高出35%,其实已把1972年5月牛奶公司供股所得的供股缴款计算在内了,如果排除这供股款项不计,实际增长率不过才21%而已。

广告中第三项质询是“未来怎样”,牛奶公司在反置地公司收购中,并没有对1973年的盈利作出估计,而置地公司的换股建议中,则对未来三年的盈利

进行了展望，其增长率分别为 1972 年 25％；1973 年 27％和 1974 年 36％，而 1973 和 1974 年的增长率均远远超过牛奶公司过去的实际增长率。

最后，置地公司还威胁到，在该公司提出换股之前，牛奶公司股价仅是 135 元，假如置地公司一旦停止行动，牛奶公司股东的股票就会由 268 元下跌到 135 元，共下跌 99％。所以置地公司提醒牛奶公司股东不要不顾后果，对这次事情的演变妄加猜测，置地公司董事会不承担这方面的责任，并表示置地公司无意“改善”其本来已是很慷慨的换股条件。

置地公司不提高换股比例以增强吸引力，反而“出言恐吓”，使人大感意外，原因是当时市场正盛传置地公司可能会派送红股，这谣言曾使置地股价在周五（11 月 10 日）收市时一度抢高到 154 元！

六、插曲

虽然置地公司不肯为收购牛奶公司加码，但投资者们仍想入非非。当时市场盛传牛奶公司经过拆股和送股之后，可能会公布今后的发展计划，这个发展计划是与和记洋行紧密联系的，以 3 股和记股票换 1 股牛奶股票。消息虽没有获得证实，但由于人们憧憬收购战好戏还在后头，市场投资气氛热火朝天，故恒生指数再升至 759 点的新高峰。

但股票市风云突变，11 月 13 日（星期一），大市突然狂跌 87 点，跌幅前所未见，幅度高达 11.5％，同样也创下了当时单日最大跌幅记录！牛奶股票，当天开市便回落到 240 元，最低时跌至 202 元，最后以 212 元收市，跌幅超过 20％。至于置地股价更是大跌 33 元，跌幅高过 23％，当时市场投资者买卖股票如同坐过山车，其惊险程度可想而知。

当日大市无端急跌，造成这种局面，罪魁祸首要归咎于汇丰银行主席沙雅，他向公众发警告，表示“香港股市已形成了纯投机性活动，许多股价上升已超过合理程度”。这番言论引起了市场的即时反应；另外，由于置地公司与牛奶公司在收购战中争持不下，双方言论均对股东不利，例如什么“收购不成股价将会下跌 99％”，“收购对牛奶公司股东不公平”等，对投资者产生心理威胁，而且市场也担心两大财团的“白刃战”会使股市遭殃。总之，所有以前的利好消息都成为现在的利空借口。

幸亏股市大跌没有恶化成股灾，第二天大市又呈回复升势，这可算是这场收购战中的一段小插曲。

七、广告大战

一般的收购财团都大掷银弹来致对方于死地，但这一场“置牛大战”，双方却不以钱伤人，而是互相以理由去攻击对方。他们最初互相痛陈利害来争取牛奶股东的支持，后来又转而互斗文采，展开一场灿烂的宣传战！

11 月 13 日深夜，各大报章收到置地公司的广告稿，是“连续性广告”。一连三天在报纸上全版刊登，文笔犀利，而且针锋相对，主要是针对牛奶公司以前在广告中批评置地公司“缺乏经验，公司会降低收益”。11 月 14 日置地公司的广告部分内容称“……人尽皆知，荒山野岭只能长青草，绝对不会生长盈利，阁下当然深知其中道理……能在地皮之上建筑向高空发展的摩天大厦，方能使股东盈利直冲云霄……”；11 月 15 日置地公司的另一段全版广告则以“名列世界三大地产公司”为标题，标榜置地公司在地产发展方面的骄傲业绩，报纸上写到：“……过去五年业绩每年上升，所以论‘已’往业绩，是置地；论将来寄托，也是置地”！11 月 16 日置地公司的全版广告，继续沿用着这些广告技巧，以同样的设计手法的排版，展示该公司未来的前景，就像广告的标题上写的那样：“今后三年大发展谁人能与共比肩”？

这三个广告同出一辙，号召投资者：“加入置地股东行列，是时候了”！

在满是铜臭味的商业收购战中，竟然有这样高文化以及艺术设计水平的广告点缀其间，可以说使整个收购战增色不少。

面对置地公司排出倒海式的广告大战攻势，牛奶公司方面也不敢怠慢，立刻刊出相应的广告奋起而追。

广告内容是让各股东注意几个问题：

（1）置地公司的收购建议是以股票换股票，不是以现金换股票；

（2）股票市价可以降低，也可以高涨；

（3）股民必须异常慎重地判断香港置地公司换股建议的价值。

牛奶公司在广告中请股民等牛奶公司董事会进一步通知后再采取行动，并指出如果股民于 11 月 29 日前采取行动，可能会失去未来的一切权益。

置地公司、牛奶公司双方虽没有提高条件去吸引牛奶公司小股东，但口舌战却是寸土必争，各不相让的。牛奶公司小股东可以从这场宣传攻势战中选择自己的前途，但却不能在鹬蚌相争中得益了。

面对牛奶公司董事会的负隅顽抗，置地公司也奋起应战，在 11 月 13 日、14 日、15 日一连 3 天晚上，置地公司最高层人士深夜在告罗士打行三楼举行马拉松式机密会议，其中周一（13 日）晚上的会议时间最长，直到午夜 12 点会议方才结束，其后的 2 天晚上时间稍微缩短，经过 3 天会议商讨之后，与会者们个个"神采飞扬"，看来他们对收购行动已是成竹在胸了。会议后，置地公司表示当时接纳换股的成绩已十分理想，基本不须改变其"换股条件"，但可能提前派发可观的红股。但是，人们奇怪的是既然接受换股建议已取得理想成绩，为什么置地公司又要提前派发"可观的红股"？而且还要更进一步加强了舆论攻势，置地公司在报纸上致函牛奶公司各股东并提出了九大问题。

置地公司这九大问题全都是针对牛奶公司董事会而提出的，除了反驳牛奶公司呼吁各股东应考虑的事项之外，置地公司还提出新的质询：

第一个问题，牛奶公司为什么不透露 1973 年、1974 年度盈利展望？而置地公司在提出换股建议时已列明的 1973 年 1974 年盈利预测，但牛奶公司在反击战中却一直绝口不提，所以这一点成为置地公司攻击对方的第一目标。

第二个问题，牛奶公司为什么不透露其资产值？当时置地公司股票每股的资产值保守估计为 28 元，但牛奶公司却没有将有关数据公布，因此置地公司便在这方面大做文章。

第三个问题，为什么需要大幅度增加法定股本？这一点置地公司是重复以前牛奶公司拆股送股的指责。

第四个问题，到底谁是真正"不欢迎"置地公司的换股建议？置地公司认为，只是牛奶公司董事会不欢迎他们的换股建议，而不是牛奶公司股东不欢迎。

第五个问题，则重复第三条的质询，问题是"股票在股市中的交易活力是不是一项值得研究的问题"？这一点主要是一再斥责牛奶公司的拆送股措施只是数字游戏，和换股没有关系，但奇怪的是置地公司也同样考虑拆股和送股。

第六个问题，牛奶公司对地产的专长是什么？牛奶公司以往曾以出售大部分具有发展潜力的地产，究竟原因何在？

第七个问题，置地公司的业务是否局限香港？问题其实就是答案，通过广告战说明置地公司的业务遍布世界各地，以此表明置地公司强大的实力。

另外，置地公司在提出换股建议时就清楚说过，换股如果成功，置地公司将会保留牛奶公司的员工，所以行政管理方面不会有问题。

最后，置地公司指出牛奶公司董事会相信换股成功之后，置地公司股票将会跌价，但如果换不成又怎样呢？言外之意，无论换股成功是否，这 2 支股票均会跌价，所以接纳换股建议怎么会有额外的危险呢？

十分奇怪，置地公司与牛奶公司均明确表示，无论换股建议成功与否，事件结束后，这 2 支股票就会下跌，甚至可能大幅度下跌。但当时投资者沉迷在这场收购战之中，并没有趁机出售套现，实令人感到莫名其妙。

面对置地公司排山倒海的舆论攻势，牛奶公司董事会也不甘示弱，立刻奋起还击。11 月 18 日（星期六），牛奶公司在报上刊出了一段广告，广告中简单地画了一个柱线图，第一条柱线代表牛奶公司，上面所写的阿拉伯数字"80"是指牛奶公司的每股资产值为港币 80 元，而另外的条柱则由两条小柱叠成，每一条小柱代表每股置地公司的资产值—28 元，以 2 股置地股票计算，资产值合计才不过 56 元；当然较 80 元净值的牛奶公司还矮了一大截。广告文字简洁地写着：

详细缜密衡量事实：

· 每股收益减少；
· 每股股息减少；
· 每股资产值减少；

这则广告所表达的信息再明白不过了，置地公司一直攻击对方不肯透露资产值的弱点，竟成为对方反攻的目标，战事发展至此，可以说已经到了白热化的阶段。

当晚深夜，置地公司便立刻对牛奶公司这封"公开信"展开反辩。该公司发言人批评牛奶公司的资产评估标准及方法没有明确公布，为什么牛奶公司不将其物业收益的估计公开？换句话说就是置地公司对牛奶公司公布的资产值数字的真实性表示怀疑。

此外，置地公司也指出牛奶公司不是地产公司，只是一贸易机构，拥有货仓、超级市场等都比不上具有发展能力的真正地产，言外之意，牛奶公司地产中看不中用。

当时牛奶公司在薄扶林地皮的市价引起市场猜测，但牛奶公司以及其财经顾问均保持缄默，并没有加以解释，这也竟成为置地公司刁难对方的借口。

最后，置地公司认为，牛奶公司的资产净值共 5.92 亿港币，而当年利润仅 2,670 万港元，盈利率

为 4.5%，实属偏低。总之，从置地公司的分析来看，牛奶公司标榜的高资产值，既不值得相信，也对股东不利。

面对牛奶公司强硬的抵抗，置地公司丝毫不敢怠慢，一方面除了舌战之外，另一方面马上"以牙还牙"，竟立刻把公司的资产重估！然而最令人吃惊的是牛奶公司在周六才刊这则广告，置地公司竟然可以在周一的报上刊出同样的资产净值重估的广告，就是说置地公司的资产重估在短短 24 小时之内就完成了，还包括广告稿制作时间在内，其办事效率令现在同行们恐怕会大叹不如吧！

11 月 12 日(星期一)，置地公司公布该公司每股资产净值，经由资产评估机构估值后，每股为港币 51 元！

人们还记得"奔达国际"股在香港上市时的情形吧，当时该公司董事长亚伦·奔达在一次记者招待会上竟信口雌黄，胡乱报称自己公司的净资产值，其数额与上市招股说明书上的数字大相径庭，结果惹来了各方面的批评指责，演出一幕有名的"奔达失言"闹剧，吓得亚伦·奔达赶紧公开道歉，事件才告平息。

置地公司在短短 20 天里，每股资产值从 28 元升到 51 元，其荒谬处与"奔达失言"有过之而无不及，奇怪的是当时四家交易所竟不提出批评，港府也置之不理，这又一次暴露了当时证券管理条例是多么的不健全。

幸而牛奶公司当时与置地公司进行"殊死战"，这一条自然成为牛奶公司攻击的弱点，投资者才可以从双方的舌战中，了解到置地股每股值 51 元的缘由。

置地公司与牛奶公司的广告战进一步升级，11 月 21 日(星期二)，各大中文报章竟出现三页全版广告，其中两版由置地公司刊出，另外一版由牛奶公司刊出，双方继续在资产净值问题上争论不休。这样的广告大战在香港股市所有的收购战中是从未有过的，其场面可称得上是"空前绝后"。

那天牛奶公司刊登的广告是该公司董事会致香港置地有限公司各股东的一封公开信，为使读者对当时这场绝无仅有的广告战有一深刻了解，我们将全文摘录如下以飨读者，其公开信内容如下：

敬启者：本公司同仁已研究，贵公司昨日刊登于各报广告之内容，对于下列两点尚希贵公司加以详释：

(1)本年 10 月 30 日，贵公司宣称按董事局近日的估值标准计算，置地公司的流动资产净值不少于 17.5 亿港元，约合每股股票值港币 28 元，唯昨日的广告却指出置地公司股票每股值港币 51 元，亦即流动资产合计约为 32 亿港元。贵公司可否解释流动资产净值能于数星期内增加港币 14 亿元是怎么回事？

(2)贵公司声言：置地公司将来能给予牛奶公司股东更多的收益及股息(或指牛奶公司比较而言)。敢问，贵公司此说有何依据？本公司至今仍未发表任何数字以作为贵公司此项声明的根据而贵公司于 10 月 30 日已发表详细数字可供本公司用作计算之基础。

再者，贵公司并未向牛奶公司股东说明，置地的接受换股仍定于 11 月 29 日结束，而牛奶公司股东若因等待本公司董事会进一步通知，直至该日期仍未换股将无任何损失。

此致

香港置地有限公司各董事

除了上述这则广告是由牛奶公司登出之外，另外两则广告则是由置地公司刊出的，其中一则广告标榜置地公司的资产值大幅增加；另外的一个广告则是教给牛奶公司股东和牛奶股票执有人怎样去兑换置地公司的股票。为争取牛奶公司股东的支持，置地公司宣布凡接纳换股者 4 日之内可以收到置地公司新股，并把原来的接受换股以不少于牛奶公司已发行股份 90%为基准，或由香港置地公司决定较低的百分率这一附带条件取消。

双方利用报纸广告你来我往，互不相让，想不到这场鹬蚌相争，得利的渔人竟是报社，在这场广告中报社获利不薄。

11 月 21 日(星期二)，置地公司董事长亨利·凯瑟克立即就牛奶公司的质询进行澄清，在有关资产估值标准方面，置地公司表示在 1972 年 10 月 30 日公布的数字，乃是置地公司董事会采用保守的估值方法，将该公司的流动资产净值作出估价，已发展的物业，按投资原则估价，而发展中的物业，应根据当前市场情况适当进行调整，以此来作为估价标准才更合理。

至于 11 月 20 日在报上宣布的置地公司每股净资产值为 51 元，乃是以估价专家特许测置师而公布的该公司地产的公开市值价作出的估值，而且还由另一所独立的估值专业机构证实无误而公布的，这两家公司各自进行估值工作，并没有受对方的左右，因此其估值是可信的。

因此亨利·凯瑟克强调："在上述报告之中，香

港置地公司的地产,是以公开价作为估价标准,与当初投资原则作为估价标准,自然不同,所以所得的资产值,也因而不同。"

亨利·凯瑟克就凭"投资原则估价"和"公开市价估价"这两个名词,化解了牛奶公司董事会攻来的这致命的一击。此外,亨利·凯瑟克顺水推舟,乘势回敬了牛奶公司一招。

亨利·凯瑟克还发表声明说,虽然牛奶公司还没有公布对其公司估值所按的标准,但置地公司认为他们以专业人士进行估价的准则,牛奶公司在进行资产估值时同样也会采用此法。投资人应该了解,一家地产公司能按公开市价对其资产作出公正的估价;但一家贸易机构如果将赖以维持其业务的物业出售,作为发展之用,那么该公司是很难向股东交待的,简单来说,亨利·凯瑟克在声明中认为牛奶公司的物业不能变卖,否则其零售业务便没法继续下去,既然物业难以变卖,用市值"即所谓'公开市价'"或帐面值计价,也没有重大区别,换句话来说,牛奶公司公布的资产净值只能维持原数,不能再变更了。

关于牛奶公司在公开信中对股息及利润的质询,亨利·凯瑟克是这样答复的。

香港置地公司在换股建议书中预测可增加未来收益及股息,并对牛奶公司的未来营业展望也作出了估计,在牛奶公司未发表数字前(例如1973年盈利预测),那么置地公司日前的估计应当是确实无误的。

亨利·凯瑟克自辩不忘反驳,又还一招,他指出牛奶公司声明它至今仍未发表任何数字以作为置地公司此项声明的根据,而置地公司于10月30日发表详细数字可供牛奶公司用作计算的基础。牛奶公司迄今所公布的只是预测1972年度盈利(预测数字为2,670万元港币),并准备派发相当于80%以上盈利的股息。那么请牛奶公司股东考虑一下,为什么牛奶公司董事会至今尚未透露往年盈利率?如派发高息牛奶公司怎么能扩展业务呢?

对牛奶公司在公开信中质询最后换股日期的问题,亨利·凯瑟克的答复如下:

正如牛奶公司所指出的,接纳本公司换股建议的最后日期为11月29日,然而等到最后关头才采取行动的牛奶公司股东,可能发觉其条件不符合,因而无法以牛奶股票换取置地股票。因此置地公司已尽量设法使牛奶公司股东有机会在截止日期前办理换股手续。

经过以上广告大战也许是置地公司雄辩滔滔,也可能是置地公司的换股建议有吸引力,前景灿烂,反正双方进行唇枪舌剑之时,接受换股者不乏其人,简直让置地公司接纳不暇。

战情发展至此,胜负依然无法预料,牛奶公司也向置地公司那样,利用广告宣传自己公司过去辉煌的业绩,牛奶公司甚至在报纸上宣称根据本公司以往的成绩以及1972年与1973年的预测,牛奶公司5年内的增长率远远超过香港置地公司的增长率,牛奶公司并且还投其股东所好,公开表示3天之内让股东了解有关牛奶公司地产发展的内容。

当时牛奶公司董事会深知愿意受置地公司换股建议的人,肯定认为地产发展的收益高于零售业务的收益,这样,牛奶公司与其把股权拱手让给他人,让别人发展自己拥有的物业,倒不如自起炉灶,成立地产发展公司,这当然不失吸引股东的一个方法。

正所谓你有千条妙计,我有应变之招,置地、牛奶双方无论用计还是舌战,都是半斤八两各不相让,恐怕连局外人也会被这场收购争夺战所吸引,但是股市不再因这场无结果的收购战而上升,反而由于当时部分小银行收紧银根,加上利率也调高了半厘,使股市笼罩一片阴云,只有这两只"斗法股"依然纹风不动。

八、新一轮交火

置地公司与牛奶公司的股份争夺战持续了3个星期仍未分出胜负,11月23日一份中文报纸的记者特地就此事走访走奶冰厂的"财经顾问"。在采访中,澄清了当时市场上盛传的有关置地公司已持有51%牛奶公司股份的谣言,并且表示有很多持有大量牛奶公司股票的大股东,特来造访他,坚决表示他们支持牛奶公司拒绝置地公司换股的建议。

不过,置地公司则表示胜券在握,而且置地公司董事长亨利·凯瑟克郑重声明换股成功并不有意取代周锡年在牛奶公司的地位,而是甘愿做周的副手。他表示换股成功后不准备改变牛奶公司的人事结构,只是利用置地公司的专长,协助牛奶公司在贸易和地产方面有所发展。他还认为牛奶公司过去只懂得卖地,地产发展经验相当不足。这番话似乎显露了亨利·凯瑟克意图吞并牛奶公司的真正目的。最后,亨利·凯瑟克说置地公司纵然不能取得牛奶公司控制权,该公司也不会把手上的牛奶公司的股票在市场上抛售,看来亨利·凯瑟克对牛奶公司确是"情有独钟"。

11月22日(星期三),当日股市开市初表现平

淡,午市过后形势突然转佳,这时市场上传言说置地公司可能二送一红股,然后再拆细。牛奶公司方面早盛传有大机构加入其中辅助发展地产,于是这两只股票立即被抢高,收市时达到高潮。

随后牛奶公司宣布 11 月 24 日下午 2 时在利圆酒家召开记者招待会,宣布重大发展计划。这消息立即刺激牛奶股票股价上升,最高升到 240 元;置地公司股票价格也随之上升,带动了整个大市看好。

当天各大中文报纸除了刊出置地公司全版有关饮食业的广告外,竟出现了一幅罕见的"华懋置业有限公司"的全版广告,你知道和牛奶公司合作发展地产的公司是哪家?就是华懋置业有限公司!

牛奶公司在该记者招待会中宣布与香港权威地产集团华懋置业公司已达成合作发展地产的协议,新公司已经组成并定名为"牛奶地产有限公司",新公司股票的 25%将分送给牛奶公司股东,并在香港各证券交易所挂牌上市。

华懋公司将以港币 1.24 亿港元换得新公司 24.9%的股份,这款项包括华懋公司现有地产收益的港币 840 万元及现金港币 4,000 万元,而牛奶公司则以东区下业厘毕道和荃湾的地皮换取新公司 75.1%的股份,而且免费派发给股东的新股也在此拨出,假设免费派赠的 25%新公司股票价值与华懋公司所持的"牛奶地产"股票价值相同,这就是说"牛奶地产"股票每股价值约 17 元。

牛奶公司董事会表示,牛奶地产股票分送给牛奶公司股东之后,牛奶公司股票的资产价值及盈利收益因而增高,这就是牛奶公司董事会拒绝与置地公司换股的理由。牛奶公司在 11 月 25 日的全版广告中,踌躇满志地表示:"此项对牛奶公司极为有利的发展地产协议是项亿万港元的交易,不能在一夜之间达成,对牛奶公司发表声明重要性理解不深不透的极少数股东,不幸已接受香港置地公司的换股建议,现在他们将失去享有上述利益好机会"。广告中还以套红大字印上:"接受香港置地公司换股建议,即失去免费领取牛奶地产有限公司股票的权利。敬请阁下切勿采取同样的错误行动"。

一般来说,香港广告不准有直接性比较广告出现,例如,百事可乐不能在广告中指名道姓说可口可乐比自己差,牛奶公司的这则广告是否有值得商榷处?人们以此表示怀疑。

对于牛奶公司成立牛奶地产有限公司一事,置地有限公司董事长亨利·凯瑟克认为此举不会成功,因为置地公司的换股工作进行得十分顺利,他们已收购了许多牛奶公司股票,他认为换股一定会成功,而他们也会想办法阻止牛奶公司与华懋公司的合作。但凯瑟克始终不肯透露持有牛奶股票的实际数量,只是表示决不会将换股的最后期限延长。

关于牛奶地产公司,凯瑟克用否定的语气指出:"对于这家刚成立的新公司,我们认为毫不足虑,它是不会成功的。因为华懋公司对于发展牛奶公司现在所掌握的地皮毫无经验,这家公司以往只是在葵涌、九龙以及新界其他一些地方发展房地产。牛奶公司这次可以说是找错了对象,无形中也是把这些地皮浪费了。这种做法对牛奶公司本身毫无利益,甚至有损。故此,我们深信这次牛奶公司董事会的交易一定不会成功。事实上,作为牛奶公司大股东的置地公司也会阻止这项交易,因为我们接纳转让的股份已经足够能将此事加以否定"。

虽然牛奶公司公布了重大的发展计划,但牛奶公司股票当时并没有停牌,这也许是因为当时股市上没有停牌的做法。事实上,当天牛奶公司宣布成立牛奶地产公司之后,牛奶股非但没有上升反而从开市的 238 元到收市时跌到 226 元,难怪亨利·凯瑟克认为这是投资人士对牛奶公司的地产发展计划缺乏信心的表现。

市场分析家认为牛奶公司此举无疑已是"竟气之争",他们指出假如牛奶公司要发展地产,为什么不与地产界享有盛名的置地公司合作?牛奶公司未免为了反收购而反收购了。

置地公司刚开始只是提出对牛奶公司进行善意的收购,孰不料事件竟发展到恶性争夺,这是大家意料不及的。虽然距离置地截止收购的最后期限仅有四天,但双方还是迭出新招,使人目不暇接。

置牛大战之初,市面上曾一度盛传和记洋行以及会德丰集团有意插手这场换股之战,不过,在牛奶公司宣布成立地产公司的记者会上,列席的祈德尊爵士却解释说,和记洋行百分之一百支持牛奶公司拒绝换股的行动,而无意插手此项纠纷之中,以免产生误会以及引起不必要的麻烦。看来英资财团在香港的商业竞争中,是尽量避免"自己人打自己人的"。

置地公司连续性的宣传广告仍然毫不放松,一个紧接一个而来,继"今后三年大发展,谁人能与共比肩"?的广告之后,又有"扩大发展饮食业,何以置地成功"?以及"超级市场欠地点,虽是神仙难发展"等广告词纷纷出现在报纸上,每一个广告都是那样的精彩,为这场收购战更添风采。

可以看出,置地公司对牛奶公司每一招都不怠

慢，11 月 27 日马上发出致牛奶公司股东的公开信，就牛奶公司成立地产公司一事施以还击，呼吁更多的牛奶公司小股东参与置地公司的行列，为维护股东本身利益，置地公司将在最短时间内，采取适当行动。不用说，这个“适当行动”当然是希望以自己手上所持的牛奶公司股票，投票反对牛奶公司分拆“牛奶地产”上市了。

牛奶公司和华懋公司对此事也加强宣传以增强股东信心，华懋公司继续刊出全版广告，介绍该公司曾发展过的大厦物业，“自资、购地、发展、兴建、经营”，就是华懋公司公告中的标语。

关于牛奶公司的广告更佳作纷呈，与置地公司相比可以说是互相辉映，各有千秋。

牛奶公司在 11 月 27 日所刊出的广告用语堪称“神来之笔”的绝妙佳作，这一段“敬请全体股东注意”广告，首段文字为“婚前情侣口角仍频，婚后怎能有美满的家庭生活？经营商业与家庭生活的同一座右铭：‘家和万事兴’”。这几句话实在妙不可言，完全道出了牛奶公司董事会的心境。置地公司的“逼婚纵然成功，日后双方也难以合作，无幸福可言”。唯使读者能更深刻地体味牛奶公司的心境，现将其广告佳作的全文摘录如下：

“因此，牛奶公司与华懋置业有限公司忠诚合作发展地产，前途非常乐观。倘香港置地公司换股不成，华懋置业有限公司的专门人才，以及 1.24 亿港元之物业和现金将加入牛奶公司集团内协力坚持牛奶公司独立自强”。

“香港置地公司的换股建议，其性质迥然不同。一方面，撇开董事局及管理当局直接向牛奶公司股东建议换股；另一方面，又谓需要牛奶公司董事局及管理当局继续主持业务。香港置地公司似未重视其所称牛奶公司盈利之‘实质’，或者，香港置地公司欲以贱价收购牛奶公司的资产”。

“本公司董事局对香港置地公司毫无成见，事实上置地公司的业务良好‘在五年内的成绩几乎可以与牛奶媲美’。因此，本公司认为：业务兴隆端赖于忠诚合作，口角争执决非生财之道”。

刚开始牛奶公司的广告“诱之以利”，采取拆细、送红股、分拆上市等等措施，希望借此挽回小股东的离心。但这一次牛奶公司的广告“动之以情”，明确宣称勉强的事，双方日后必无法携手合作，希望小股东不要只贪图当前的利益得失，还要顾及以后牛奶公司的长远经营问题。

虽然距离最后换股期限仅有两天，但这场收购战情非但没有缓和下来的迹象，反而更加白热化。置地公司再出“绝招”，宣布大派红股！而且派红股的比例也异常惊人。当时，市面一直传言置地公司派红股的比例是二送一红股，现在置地公司公布的派送比例竟是 1 股送 5 股，这对许多牛奶公司股东来说真如诱人的一条大肥鱼。

按照这种送股比例，也就是说，牛奶公司股东每股牛奶股票可以换到 12 股置地股票，一般股民的心态，就是认为手上股票愈变愈多，对自己就愈加有利，所以为什么每逢拆细、送红股、股价必定上升，就是这个道理。所以，置地公司的送股信息公布之后，牛奶公司股东都排长队接受换股，牛奶公司形势更加恶劣了。

不过，股市不但没有因受到这个消息的刺激而上升，反而下跌了。置地股票在派红股消息公布后曾一度反升到每股 132 元，但只是昙花一现，随之股价迅速向下滑落，当日收市价为 107 元，较上日跌了 8 元。至于牛奶股票价同样下跌，全日跌了 16 元，以 210 元收市。

理论上，这种利好的消息应该刺激大市繁荣，市道反其道而行的原因是人们对置地公司的送股方案表示怀疑，只因置地公司只宣布送股，并没有保证派息，投资者担心送股后每股派息减至 2 角，那么所谓的送股只是玩个数字游戏，投资者并没有实际得益。有关这一点，置地当局始终三缄其口，不肯作出解释或保证。

此外，当时市场有人制造谣言，说某大机构将大量抛售置地公司股票，人们也担心换股战告一段落之后市道回落，于是争相出售置地股票，使大市不升反而下跌。

牛奶公司面对置地公司的新绝招似乎再想不出应对之策，只有继续以广告作出最后的努力，呼吁各大小股东“悬崖勒马”，所以战情发展到最后一天，依然刺激紧张，充满爆炸味。

九、最后一天

11 月 28 日（星期二）。牛奶冰厂在各大报纸刊出全版广告，这是牛奶公司在这次收购战中最后的一个广告，广告这样写道：

“牛奶公司虽然拥有庞大的地产，但本质上是一家食品贸易公司，其贸易是由一批专门人员管理，彼得的工作过去已有良好成绩，且已订立西太平洋区的进一步发展计划。牛奶公司董事局深信此批专门管理人员主持一家独立的公司，所获成就必定胜过

主持一家附属于地产公司的贸易公司;特别是附属于不谋合作但求取得绝对控制权的置地公司”。

“牛奶公司对置地公司经营地产能力,毫不置疑。事实上,置地公司若正式与牛奶公司商讨联合发展地产,牛奶公司当然慎重考虑其建议,牛奶公司宁愿与华懋置业有限公司协议合作,是基于下列理由——

(1)牛奶公司要单独管理经营其食品贸易;

(2)华懋置业有限公司只占有牛奶公司拨交牛奶地产公司物业的24.9%即谓牛奶公司对拨出的地产仍然保有控制权;

(3)牛奶公司并非出卖其物业。华懋公司是以1.24亿港元的物业及现金注入牛奶公司资产之内,实际上增高了资产总值。因此,牛奶公司能够赠送给牛奶公司股东每股值港币17元的新公司股票,不必减低利润及资产价值”。

广告最后还计算出1973年度置地公司市价以及盈利收益比率为65倍,而牛奶公司的市价盈利收益比率则在40～44倍左右,因此牛奶公司董事会认为置地公司提出与牛奶公司的换股建议不合理,置地公司的市价已超出其实际价值,所以置地公司是耍了花招。广告中最后一句话说“牛奶公司董事会仍然深信牛奶公司股票每股价值远超过置地公司股票两股加起来的价值”,这是牛奶公司董事会誓死捍卫控股权的最根本原因。

牛奶公司在收购战最后一天仍然积极反抗,大有战到最后一兵一卒的味道,无论捍卫战成功与否,这种精神是令人钦佩的。

11月29日(星期三),虽然时节已踏入冬季,但天气仍然很暖和,当日,天空云彩密布间或有阳光洒落,这天气就像牛奶公司董事会诸君的心情一样忐忑不安。当天报纸已经作出报道:置地公司成功收购牛奶公司!置地公司根据截止11月28日之前接受换股的数字统计,已扭亏为盈有51%以上的牛奶公司股票,取得的控制性股份,一场惊天动地的经典收购战已进入尾声!当日股市并没有因此而回软,人心稳定,全日恒生指数反而上升23.62点,以631点收市。

十、结局

11月30日,置地公司立刻刊出全版广告,这则广告上联是“牛奶公司股东公鉴”,下联则是“香港置地公司鞠躬”,广告中有副对联上写着:

“置地公司招朋利己利人延寰层楼增异彩,牛奶冰厂携手同心同力芬馨丰席享嘉名。”

看这幅对联的意思应该是祝贺自己收购成功,但对联却又“赠予”牛奶公司股东,不知道究竟是“炫耀”,还是“同贺”了?

另外,置地公司正式宣布截止29日止,共拥有80%牛奶公司股份,此次收购计划大获全胜。置地公司还宣布,将接纳换股建议的最后期限延至12月15日下午3时止。

11月29日晚上6时,置地公司就此事召开记者招待会,当时列席者除董事长凯瑟克外,还有置地公司其他董事:吴知、简悦强、罗文惠以及金融报界人士等达数百人,场面极为隆重。关于牛奶公司的前途问题,凯瑟克表示牛奶的原有名称和经营方式维持不变,牛奶公司将“独立自强”。

虽然置地公司主要是垂涎牛奶公司的大量土地,但也颇有诚意继续维持牛奶公司的零售业,亨利·凯瑟克于成功收购牛奶公司之后,履行最初许下的承诺,保留周锡年爵士在牛奶冰厂中的主席地位,自己愿屈居任其副手。这是一般企业收购中较少的,可见亨利·凯瑟克颇具大将风度。公私分明,虽然在收购战中大家拼个你死我活,但依然希望彼此在商业上会有合作机会。

可是周锡年眼见江山已失,无意在公司继续留恋下去,遂与祈得尊二人一起辞去牛奶公司董事职位,牛奶公司本来打算召开的特别股东大会商议分拆“牛奶地产”上市一事也因此要无限期推后,最后此事胎死腹中。

1972年12月15日下午3时止,置地公司总共收到90%的牛奶股份,根据香港公司法第168条规定,置地公司必须于第二年3月9日向余下的小股东发出通告,在4月8日进行“强制性收购”,至此,一家历史悠久的华资老牌公司,就这样落入英资手中,牛奶冰厂的上市地位也被取消了。

整个收购战历时共1个月,置地公司没有动用分毫现金,“只是印制股票”便把另一家大公司吞并,创下香港收购战的纪录,其后的收购战无人能比。另外,整个收购战中,双方采用的广告攻势,也可说是“前无古人,后无来者”的,还有双方在收购战中大量送股拆股,战情激烈的程序也可说是空前绝后的。

事隔14年,置地公司决定把牛奶集团独立,于是将之分拆上市,把牛奶股份按帐面资产值售于置地股东,每持有两股普通股或优先股可配一股牛奶股,每股认购价为86元,牛奶股票于1986年12月3日恢复上市买卖。于是,牛奶公司又一次成为一家上

市公司,只可惜公司已是“桃花依旧,人面全非”了。

讨论:

(1)香港置地公司对牛奶公司进行收购时,都采取了哪些方式?

(2)牛奶公司在反收购中都作出了哪些反应?

(3)这个案例是一个很特殊的案例,战斗异常激烈,试述兼并的全过程。

[案例十六] 百利保投资有限公司收购中巴公司

1981年8月,颜成坤家族的中巴公司被百利保投资有限公司收购,这也是香港股市上一次有名的战役。在该收购战期间,战情错综复杂,而且对香港证监条例也作出了挑战,当中巴公司知道被收购之后,为保证江山不被吞噬,大股东颜氏家族便用尽种种方法。整个过程可以说高潮迭起,精彩绝伦。

一、历史背景

中巴公司全名为中华汽车有限公司,创立于1933年,许多人都知道始创者为颜成坤,其实该公司还有另一位创始人——黄旺财先生(已故),两家姻亲关系,但后来由于一些缘由,黄家不断出售中巴股份,大股东就落在了颜氏家族的手中。

颜成坤年轻时是个抬轿员,拥有大量坐轿,在香港岛半山区租轿给轿夫接送富有人家出入,赚到了一笔资金,至于黄旺财先生则是经营船务运输业务,所以经营中华汽车有限公司可以说是顺理成章的事。

许多人都认为中巴公司主要在香港岛区内经营,其实这是后来的事,中华汽车有限公司创立初期,是在九龙市区及红勘一带经营,后来香港当局把香港岛以及九龙两地的交通服务分隔开来,早年香港岛区的发展比九龙快,于是中华汽车有限公司便选择了在香港岛发展。

颜氏家族保守的作风一直为人们所议论,但中巴公司早年买下的厂房,随着香港地价不断上涨而获益颇厚,因此使中巴公司每股的资产净值大大高于其市价,在这种情形下,便惹来了第三者的垂涎。1981年中巴公司被第三者收购就是在这种情形下发生的。

1981年7月17日,是该次股市牛市的尽头,然而大家都知道熊市初期市场依然毫无迹象,投资者仍然热衷于股票的投资,就在这段时间,市场上突然盛传中华巴士公司可能会被收购的消息,使中巴股股价在7月份从29元升到34元,当时消息传得有鼻子有眼,甚至连收购价都定出来了——每股35元,而收购者则是百利保公司。此消息搞得股市上人心惶惶。

7月22日(星期三),香港股市在银行宣布加息1厘之后开始下跌,不过中巴公司的股份则在收购传言的支持下仍然持续上升。那天天气炎热、烈日当空,不少人都飞往外地避暑,不过,在德道中远东发展大厦20层百利保投资有限公司的会议室里,一个高度机密的高层会议正在进行,一群投资界精英包括百利保的董事总经理罗旭瑞、副董事总经理罗嘉瑞、公司医生韦理、前香港上海汇丰银行董事牟诗礼等正在计划策动一次收购战。

由于市面上对此已经有所传闻,于是不少记者打电话给百利保投资有限公司要求给予证实,但都未得到肯定的答复。

当天晚上7时,百利保投资有限公司高层会议结束后,随即向公众发表了收购中巴的建议,建议宣称:百利保投资有限公司通过全资附属公司阿瑟龙有限公司,以每股现金35元价格,收购1,350万股中巴公司正在发行的面值2元的股份,约占中巴公司发行股份的36.5%,而用资金约4.72亿多港元,此外,百利保投资有限公司还宣布已持有7,561,635股中巴股份,约占中巴公司股份的20%左右。

一般来说,收购者都是提出全面的收购,但这一次百利保投资有限公司提出收购中巴公司46%的股份,开创了“局部收购”的先河。

为什么百利保公司会提出“局部收购”?而不向全体小股东提出全面收购?原来根据香港公共巴士服务条例规定,公共运输行业必须维持一家公众上市公司,才能取得专利权,因此百利保公司只希望收购到足够取得中巴控制权的股数,而不提出全面收

购。

百利保投资有限公司宣布收购中巴公司之后，中巴公司董事及副监理颜杰强大为惊讶，于是立即通过一家财经报刊借取百利保公司的收购建议的复印副本，连夜赶往中巴的财务顾问宝源投资公司开会商讨对策。这个紧急会议一直到晚上 11 点左右才结束。

当时颜氏家族占有中巴公司股份超过 35%，而百利保投资有限公司只有 20%，按占有股份数量百利保公司不如颜氏家族，但由于这次只是“局部收购”，只需街外小股东同意，颜氏大股东的地位便摇摇欲坠了。

二、处心积虑，有备而战

代替百利保公司进行收购战的阿瑟龙有限公司，在这次收购爆发前 3 个月方才成立，公司的董事长是香港著名的公司医生韦理，这个公司的董事会成员包括牟诗礼、罗旭瑞、罗嘉瑞以及副董事长吕高华等等。

由此可见，百利保公司这次的收购行动是“有备而战”，并非是狙击手，而百利保公司董事总经理罗旭瑞也表示阿瑟龙公司邀请韦理和牟诗礼出任董事，是想借助他们重组公司的专才。言外之意，是想在成功收购中巴公司之后，把中巴公司的经营作风进行改革；罗嘉瑞当时也明确表示即使收购失败，百利保公司也不会抛售中巴股份来套现。

其实，百利保公司部署这次收购行动，早在 1981 年初时就悄无声色地开始了，可以说是处心积虑。1981 年 2 月 24 日百利保公司从富豪酒店方面购入 2，522，190 股中巴股份，每股的交易价为 22 元，此外，百利保公司在 1 月 25 日至 6 月 10 日这段时间，还在市场上吸入 198，145 股中巴股份，然而，促使百利保公司提出收购中巴公司的主要原因，是黄耀南（黄旺财之子）家庭同意售出手上所持有的中巴股份，从而使百利公司有可乘之机。

1981 年 6 月 11 日，百利保公司向黄耀南家族购入 3，088，090 股中巴股份，每股作价约 30 元左右，至此为止，百利保公司共拥有中巴公司的股份约 20%左右，共动用了 1.7 亿多港元的资金，于是百利保投资有限公司便从暗中吸纳中巴股份转而成为公开收购。

百利保投资有限公司主要经营地产投资生意，忽然接触公共运输业，自然令人联想到该公司收购中巴公司的真正目的是觊觎中巴公司大量优质可供发展的廉价土地，这将会给其成功收购增添困难。因此，百利保公司在这方面也大下工夫，首先百利保公司不断吸入中巴股份，成为中巴公司最大股东，期间再不断向中巴公司董事会提出改善中巴公司管理与效率的建议，可惜以上建议均未被中巴公司接受，而百利保公司也曾与当局高层官员作过多次接触，香港当局方面表示对中巴公司控制权易手并没有任何异议，于是百利保投资有限公司在取得收购及合并委员会的批准后，便马上掀起了这场收购战。

第二天（7 月 23 日），由于这涉及到中巴公司重大股权转移，因此，中巴公司董事会申请将该股停牌一天，当天下午 4 时，阿瑟龙在富丽华酒店就此宗收购事件召开记者招待会，对外界阐明这次收购的动机与目的。

三、中巴公司对策

与此同时，中巴公司也就此事作出应对之策，该公司董事成员与宝源投资公司的财务顾问举行了紧急会议。会后颜杰强在北角的中巴公司总写字楼向新闻界公布该次董事会决议，这次董事会会议通过三项议案，分别为：

（1）接受原董事黄耀南以及黄仁的辞职报告，即时生效；

（2）正式委任宝源投资有限公司为中华汽车有限公司的财务顾问。会后颜成坤与颜亨利立即成立一个特别小组，以便就此次收购行动对股东发表意见。

（3）中巴公司董事会指出阿瑟龙公司的收购建议绝对不受欢迎，也不能充分反映中巴集团的真正价值，且不符合中巴公司股东及公众的利益，更不切合实际。

虽然中巴公司方面不欢迎百利中公司的收购，但他们却又没有提出反收购，这就是说中华汽车有限公司在采取“不变应万变”的态度注视着事态的发展，看来颜氏家族是想看看街外小股东究竟有多少人是自己永远的忠实的朋友，能够长期持有中巴股份，忍受中巴公司董事会不思进取的保守经营作风而置百利保公司的收购无动于衷，另一方面，中巴公司不采取行动也可能是因为颜氏家族准备在市场上争购更多的中巴股股份，因此不提出反收购价。

百利保公司的收购建议虽然获得证监处同意，但证监处仍然就此事开会讨论研究。

7 月 24 日（星期五），中巴股票复牌买卖，不知道是因为股市已开始处于跌势，还是投资者对“局部

收购”不明白，所以复牌后交易并不见活跃，开市时中巴股为 34.5 元，最高上升到 35.5 元，收市价则为 34.75 元，成交总额为 335,560 股，当天百利保公司和中巴公司发表的文件中均显示出该日颜氏家族确实会在市场上以每股 35 元以上的价格，购入 15 万股中巴股票。

碰巧当时城市设计委员会发表北角区计划大纲修订草拟图则，中巴公司刚好位于北角英皇道内地段 5532 及 7178 号的露天停车厂，而按照该计划大纲修订草拟图则，中巴公司所占用的露天停车场及车房处的地皮可以从“工业用地”改为“综合重建区”。这两块地面积共达 30,500 平方米，经修订后的价值自然大为提高，因此中巴公司方面的颜杰强批评百利保投资有限公司提出的收购价是非常不合理的。中巴公司董事会还发表声明宣称已经委托仲量行对中巴物业资产进行重估，还呼吁小股东不要接受百利保公司的收购建议，中巴公司认为这场收购并不是为公众利益着想，收购所提出的要点也不符合经济原则。

百利保方面则反驳道：按 35 元的收购价收购中巴股份是根据中巴的物业估值，以及前景分析之后才小心制定的，而把城市设计委员会批准更改中巴北角车厂用地也预计在内了，罗旭瑞甚至认为收购价略为偏高。

7 月 28 日中巴公司发表最新的物业估值报告，竟计算出中巴公司物业的资产净值高达 15.7 亿港元，即中巴股平均每股股价为 42.5 元。

四、双方舌战

自从中巴公司董事会发表其新的物业估值报告后，中巴公司与百利保双方都就中巴股份每股的资产净值又展开舌战。罗旭瑞表示中巴公司董事会的估值报告是“不切实际”的，并有取巧之嫌，因为该报告中假设那些物业不再作为中巴公司厂房，属于待实现的利益，而阿瑟龙公司所提出的是实质利益，显示出其出价十分合理，此外，百利保公司还驳斥中巴公司提出的三项指责，建议中巴小股东接受每股 35 元的现金收购。

第二天中巴公司的颜杰强马上对百利保公司罗旭瑞的批评作出回答，另外更正了估值的数字，更正后中巴公司每股的资产净值不是减少，反而进一步增加到 42.86 元！另外，中巴方面还找到了摩托车职工总会香港巴士会为其摇旗呐喊，该摩托车职工总会香港巴士分会则表示支持中巴公司原有的董事会，并对公司的遭遇寄以同情，看来颜氏家族还想利用舆论的力量捍卫自己的半壁江山。

颜氏家族除了“动之以情”以外，还想出另一个方法，就是“诱之以利”，7 月 31 日中巴公司董事会曾在致股东函件中提前宣布中巴公司董事会曾在致股东函件中派发出末期息每股 0.35 元，从而使该年度全年派息额达每股 0.45 元，比 1980 年全年股息每股 0.29 元，增长 55%！在股息大幅增长之后，中巴公司股东是怎样地“艰苦”求生存的，如果不是爆发这场股权保卫战，那么中巴公司小股东的派息待遇就不需要再争取。

为了赢取小股东的支持，中巴公司董事会还表示日后将每年溢利的 50%拨作股息派给中巴公司股东，在这份股东函件中，中巴公司董事会还透露了有关方面的持股量，宣称各董事及其合伙人已持有 1400 余万股份，占中巴公司已发行股份的 37.94%。

百利保公司方面则说他们对收购仍然大有信心，而且承认已经和持有相当中巴公司股份的股资者进行了洽商。所以中巴公司虽然控有近 40%的股权，大股东的位子是否能坐稳？这还是一个未知数。

说到“持有相当中巴股份”的投资者，当时廖氏家族中一名成员廖列武约占 5%至 10%的中巴股份，他的所作所为也引起当时市场的关注。

中巴公司方面曾指责阿瑟龙公司对香港经营巴士业务方面毫无经验。8 月 1 日下午，阿瑟龙公司董事长竟然亲自启程飞往澳洲，与英国一家公共运输管理顾问公司“联合海外运输公司”的负责人会晤，准备在成功收购之后，由该公司协助管理中巴公司业务。

五、半路杀出“程咬金”

百利保公司和颜氏家族在中巴股权方面互相舌战，争持不下，持续了将近一个星期。8 月 4 日事情出现了突破性的进展，新昌地产公司从半路杀了进来，仗义帮助颜氏家族，与他们合作建了一家名为斯诺派克的新公司，并提出要以每股 38.5 元价钱，收购中巴公司股价 260 万股，约占中巴公司已发行股份的 7%，这也是另一项“局部收购”的活动。

当时斯诺派克公司在收购建议文件中披露，颜氏家族实际上持有中巴公司 1,163 万余股(约占中巴公司已发行股份的 31.4%)，而其中一名董事黄炽光则持有 10.9 万多股(约占中巴股份的 0.3%)，中巴公司合伙人则共持有 419 万多股(约占 11.3%，换句话说，颜氏家族方面已经控有 42%的

中巴股权，所以斯诺派克公司只需要购入7%的股权，就可以保住中巴公司的江山了。

颜氏家族所持的中巴股份比市场的估计要多，是因为颜氏家族的中巴公司宣布被收购之后，曾在市场上高于35元的价格买入了15万股的中巴股份，其实，在1981年3月以前，颜氏家族所持的中巴股份只有28%左右；换句话来说，在1981年上半年，颜氏家族已开始提防被人收购的危险而开始增购中巴股份了，只是按照香港股市的有关规定，当时大股东的持股量以及市场买卖情形不必公布出来，所以这种做法不为人所知。

由于涉及到反收购，中巴股票于是又停牌一天，而这个收购行动又转成为阿瑟龙公司和斯诺派克公司之间的争夺战了。

新昌地产公司愿意协助颜家，将来在中巴公司物业发展方面，新昌地产公司自然占有优势，不过斯诺斯派克公司所提及的反收购建议是否照顾到中巴公司所有小股东的利益？况且颜氏在提出收购建议之后，仍在市场上只收中巴股份，是否违反收购合并条例？这些均引起收购及合并委员会的关注，该委员会曾经多次召开会议，接见收购双方的代表。

六、反戈一击

阿瑟龙公司的财务顾问获多利公司向收购及合并委员会作出投诉，投诉的主要内容是：

（1）斯诺斯派克公司只接纳收购7%的中巴股份，不能真正照顾少数股东权益；

（2）新昌地产公司触犯了收购及合并守则中"一致行动"的规定；

（3）英国方面任何团体在提出"局部收购"建议之后，有关方面均不准在市场上只收被收购的股份，但颜氏家族却在阿瑟龙公司提出收购建议之后在市场上继续买入中巴股份，这样做有违守则精神。

可是这个投诉并没有被收购及合并委员会接受，该委员会没有对斯诺斯派克公司采取任何行动。

面对颜氏家族的保卫战，百利保公司不但没有知难而退，反而愈战愈勇。8月5日（星期三）百利保公司与获多利公司在上午举行了紧急会议急谋对策，傍晚便立即宣布反"反收购"把原本每股现金35元收购的1,550万股中巴股份价格提高到每股收购价41元，并声明这是与斯诺斯派克公司看齐，百利保公司有权在市场买卖中巴股份或采取其他方法买卖中巴股份。

直到这时中巴股权之争似乎渐渐发展到意气之争，双方均利用当时监管条例不足之处挑战对方，而收购及合并委员会则受到收购双方的抨击，可谓吃力不讨好，该委员会主席麦恩就表示香港毋须以英国的收购合并守则作为准绳，由于指引不明朗，因此使当时的这场争夺战愈趋复杂。

就在战事进行如火如荼之际，收购及合并委员会根据香港收购及合并守则第三十条的规定，公布了中巴股份的交易情形，原来当阿瑟公司提出收购后的第7天，百利保公司一方曾在市场出售了398,000股的中巴股票。

记得收购之初，百利保公司曾明确宣布即使收购失败也不会售出中巴股份，但现在却在市场上抛出，此举实在让人费解。中巴公司发言人解释说，百利保公司出售这批股票主要是试探中巴公司方面的反应，他们相信有大部分已流入颜氏家族或新昌地产手上。不过，市场上有部分人士则认为百利保公司的这个做法可能是想把中巴股价压低到35元以下，以增强当时的收购价的吸引力。

七、陷入僵局

由于证监处以及收购及合并委员会在这次收购战中的处理手法引起各方面不满，因此收购及合并委员会继续就"中巴收购战"一事举行会议讨论，并邀请中巴公司董事会和百利保公司的财务顾问出席，而且收购及合并委员会也就这件事举行内部会议。不断的会议竟然持续了差不多一个星期，而中巴股票由于收购及合并委员会的会议没有具体结果而迟迟不能复牌，于是这种情形又使市场人士十分不满，香港证券交易所主席莫应基就此事批评证监处做法陈旧，认为有关方面处事不当，剥夺了其他股东出售中巴股份的权力。

就在收购及合并委员会不断开会商讨期间，百利保公司方面仍然在为这次收购尽量作出最后努力，8月11日（星期二），中巴公司董事颜杰强致电英国联合海外运输公司总部，查询该公司是否有兴趣与阿瑟龙公司合作，参与收购中巴公司的行动。说到"联合海外运输公司"，我们给读者介绍一下该公司的一些历史背景，以及对香港两家巴士公司的渊源关系。

联合海外运输公司主要是向客户提供公共交通方面的管理服务，其业务并不仅仅局限在英国，还远至中南美洲、非洲、印度以及亚洲太平洋等地，该公司均可以为当地提供交通服务。

1973年间，香港交通咨询委员会认为香港的两

家巴士公司业务经营素质差，于是向香港当局建议由英国联合海外运输公司及香港两个英资财团来接办两家公司，否则在1975年两家公司专利合约期满之后，香港当局就中止与两家巴士公司续约，当时联合海外运输公司曾派要员来香港，与两家巴士的负责人接触，并提出以换或买入形式，换取九巴公司45%的股份和中巴公司30%的股权，通过这种形式参与香港的巴士经营业务，然而，两家巴士公司对这个建议表示强烈的不满，坚决反对与外国财团合作，抱着"宁为玉碎，不作瓦全"的态度拼命抗争，使联合海外运输公司的美梦落空，于是联合海外运输公司就知难而退了。阿瑟龙公司不理睬"没有巴士管理经验"的指责，同时，阿瑟龙邀请联合海外运输公司在收购成功后参与管理的建议也加强阿瑟龙公司的收购力量。

阿瑟龙公司与斯诺斯派克公司就中巴公司的股权收购争持不下，而收购及合并委员会也没法就这件事作出合理和公平的仲裁，于是这场收购战陷入僵局。

八、最后仲裁

8月13日(星期四)，事件终于出现突破性的发展，证监处和收购及合并委员会主席麦恩于当日下午2时30分举行记者招待会，宣布该委员会连日来会议的结果，他表示，这是香港首宗"局部收购"事件，因此这场"游戏"对各方面来说都是很新鲜的，而有关方面均须对其中的"误会"负责任。

麦恩主席同意"局部收购"本质上是十分不公平的，原因是双方原来的持股量已不相同，又不向其他股东提出全面收购，这是不公平的。经过这次经验之后，收购及合并委员会将不会再批准类似的"局部收购"建议。

至于该委员经过马拉松的会议之后，采取的解决方法是：保留双方可继续的市场上自由购买或通过其他途径购买中巴股份的权利。不过斯派克公司则必须根据收购建议，按比例收购最少160万股的中巴股份，而买入价则应该是收购结束前6个月，该公司曾购入中巴股份的最高价。

另外，有关颜氏家族和新昌地产公司是否涉及有关违反"一致行动"？麦恩称经过仔细调查之后，证实有关方面并没有违反这项守则。

收购及合并委员会的公布发表后，阿瑟龙公司董事长立即作出反应，对有关的裁决极为不满，猛烈抨击收购及合并委员会对这件事处理不当。

韦理指责收购及合并委员会准许斯诺斯派克公司在市场吸收中巴股份，将会打击阿瑟龙公司的收购，也会妨碍股东在两项收购建议中的取舍；而且当问题发生后，没有采取适当的措施保障所有股东能够享有公平待遇。

可惜，事件发展到这种地步已难以挽救，收购及合并委员会的决定使百利保公司的收购没有机会成功，第二天8月14日中巴公司股票经过9天停牌后再度恢复买卖，股价从停牌前的34.75元一直跌到28元才有成交，不过，当天香港股市的第一宗交易价则是41元，成交数量为493,208股，而当天上午成交的中巴股数778,978股，占中巴公司已发行股数的2.1%。

上午收市后，证监处知道斯诺斯派克公司以每股41元买入中巴股份，于是要求中巴股票再一次停牌，斯诺斯派克公司应该把收购价提高，颜氏家族便依照收购及合并条例打算以每股41元的价格购入中巴股份160万股；至此，颜氏已稳操胜券，"中巴保卫战"也告一段落。8月24日，百利保公司通过获多利公司公布，由于接纳阿瑟龙公司收购建议的中巴股份不足，收购正式宣布失败。

这一场股权争夺战从1981年7月22日开始，直到8月24日结束，历时达33天，百利保公司虽然失败，但在这一战役中大约可获得3,000万港元的收入，利润算是不俗。颜氏家族及其合伙人为了保住控制权，最后共持有52.1%的中巴股份，部分的买入价高达41元，付出的代价也不小，尤其是后来遭遇股市大跌，中巴股价更是跌到5.5元的价位，颜氏家族为保江山，当时其帐面上损失也不薄！

至于新昌地产公司，当年仗义助颜氏一臂之力保住了江山，但今天中巴公司发展北角旧厂地皮，新昌地产竟未能占益，是中巴公司不念"旧情"？还是新昌公司"施恩不望报"？这不是局外人能搞清楚的了。

讨论：

(1)百利保收购中巴前中巴公司的形势如何？

(2)百利保为何选在股市"牛""熊"之交进行收购？这样做有何好处？

(3)"局部收购"与"全面收购"有何不同之处？

[案例十七]　帕特诺斯特国际财团重组伍尔沃思公司

1982 年 11 月，当帕特诺斯特国际财团从伍尔沃思的美国母公司手中收购该公司时，这位巨人已经是英国零售业中的“病夫”了。无论在供应商还是英国公众的眼中，伍尔沃思公司的形象均不很佳。

经过调查和研究经营数据，公司新的领导班子认识到以下的严重问题：公司成了“陈年滥货仓库”，顾客来此的平均购货率低得令人难以接受；陈旧过时的零售观念；在 1,000 多个零售商店中，不是在新兴中心地区的铺面太小，就是在衰退地区铺面太大；大约 8,000 个供应商送来的是劣质商品；商业同行和传播工具并不认为本公司是一个管理良好的零售商；3 万多呆板麻木的职员服务质量低劣。

新的领导班子自 1986 年 3 月决定进行一次挽救行动，高举的大旗是：“行动集中于目标”，包括：关闭在潜力不大的地区和微利零售商店；挑选发展在新的有希望地区的网点，并调整已有商店的规模；一项耗资数百万英镑的重新装修计划：到 1987 年，已将 160 个商店全部装饰一新（营业面积共计 230 平方英尺），其余的商店也调整了经营项目；树立新的商业观念，集中于五个繁荣的商业地区，重建在重要地区的专门连锁店的形象；将供应商减少到只有 1,000 多家；经过一系列特别设计的、耗资几百万英镑的员工培训和发展计划，使企业机构和文化都发生了深刻的变化。

新领导班子认识到富有主动精神的高效率的员工在此抢救计划中的重大作用。事实上，在街区商业销售争夺战中，员工的创造力表明，优质服务往往是一个零售商战胜另一个零售商的唯一法宝。因此，公司的变革也是朝着为顾客服务，满足顾客需求方面进行的。

一、员工态度和商店管理

公司曾进行了一次回复率为 85%的服务态度调查，其结果最能说明问题：经理们不与他们的员工沟通；员工们害怕公开表示他们的想法，担心遭到报复；售货员害怕顾客，他们是雇来的木头人，放在柜台里充数的，工作中没有信心；职员们缺乏自尊心；经理们认为他们是维护原有的制度、规程和货品的，职员们是供被驱使、指挥和用纪律约束的。

总之，伍尔沃思的管理方式是行政命令式的，靠恐惧来维持的。职员们只能按指示行事而不能问任何问题。

其结果是售货员变成敷衍塞责，觉得工作沉闷无聊。顾客自然也会清楚地感觉到。

二、业务和人事经理的态度

在业务经理和人事经理中，也进行类似的调查，看看他们是否认为人事工作能对公司的工作效率起重要作用。

业务经理们认为人事部门应在下列三方面更好地满足他们的要求：挑选和招收人员；训练和培养员工；总体支持和指导。

业务经理把对顾客的服务和对公司的积极作用视作人事工作是否完美的基础。如果人事部门真想为业务需要服务得好些的话，他们自身就要改进工作态度。

三、人事制度结构

伍尔沃思公司过去一贯是通过职业介绍中心招收员工。招工面谈大约 10 分钟，报到手续也只需 20 分钟。培训都是在职进行。

一直到 1985 年，伍尔沃思都没有董事会一级的人负责人事工作。人事管理员向商店业务经理报告工作。大区人事经理向大区业务经理汇报工作，并在那里领工资。结果是大区人事经理成了为大区业务经理“提皮包”的人。一个区域的人事处长甚至还要向低一级的地段业务经理汇报。因此，存在的问题可归结为：人事部职能受业务部束缚，所以不能制订或掌握住自己的标准；招工和培训手续不恰当；在商店经理层中存在着严重的态度问题；人事部经理本身也需要进行重新训练。

四、采用新哲学

根据以上调查的结果，伍尔沃思决定重新订立人事战略。公司对员工、对顾客的新哲学归结为一句话：“人人为人人”。在突出了三个重要性后即能实现

上述目标。

（1）关心顾客：在商店里创造这样一种气氛，即顾客们感到他们在这里是受欢迎的，所以下次还想来此地购物。

（2）关心员工：充分认识到售货员的作用最为重要，因为与顾客接触的首先是他们。

（3）关心当地社会：有必要去证明伍尔沃思公司能在当地的社会中起重要作用。

五、改组人事体制

由于1985年新的人事部长的任命，人事部门控制权就由业务经理手中转到大区人事经理那里，并且直接向人事部长负责。

向大区人事经理汇报的地区人事部门被命名为地区人事培训部门，并负有提高人员素质的特别责任。

为了提高每个商店的服务水准，增加了地区人事培训部的人手，并对原有的人事培训部人员进行了重新培训。每个人事培训部人员要负责12个商店门市部，并规定至少每7天要巡视一遍。

需要指出的是，伍尔沃思设立了地区人事培训部的制度和训练了100个优秀办事员，这项工作从酝酿到办成只花了4个月的时间。

最后，地区人事培训部的职责范围被总结为简单易记的RITA，即招工、报到、训练和教导。

六、重组管理体制

由于“行动集中于目标”的实施，伍尔沃思有必要重新改组基层商店一级的管理。

商店里的商品也进行了调整，集中在五个“目标地区”的主要商店里。管理的基层单位确定为“商业组合”，即每个目标地区一个，由地区经理领导。

商店经理助理和人事经理两者的并存，分担了商店经理对员工所负的责任。这两个职位的设立，使得地区经理有了“真正”的工作，这是机构简化、职责分明的结果。

新的结构突出了个人的责任，小组工作也更有施展的余地，更自主、更开放、更利于交流。

每个零售商店都根据“行动集中于目标”计划进行了重新装修，派小组进去对员工进行新任务、新行为的特殊训练。向所有职工发放了新的漂亮的制服，换下了旧的大褂。

总的成效是所有员工都有了新的认识，明确自己的职责和在全公司今后的成功中的重要作用。员工们又都有了对自己工作的敬业精神，面对顾客也恢复了自信心。

七、经理训练

研究结果表明，经理们在本质上都是官僚主义的，体现在管理制度、商品和工作程序等方面。所以，如果伍尔沃思要实现为顾客服务的目标和使新的机构能运转，就得从根本上改变经理们的态度和提高其素质。

伍尔沃思在全公司范围内提出一个明确的口号：管理就是行事准确，领导就是正确行事。

具体的表现就是伍尔沃思在三年内将所有120,000个经理——包括在总部和在商店工作的经理都分期送到亨联管理学院进行管理课程的培训。重点在于：领导与工作小组；领导和顾客；领导和业务。

这些脱产学习的课程是结合业务并专门为培训经理的领导技能而设置的。

在努力奋斗、共同胜利的旗帜下，商店和地区经理都学会了如何带领一班人工作，如何鼓励职工，如何进行双向交流，最重要的是能与各级挑选出来的代表磋商讨论问题。

八、招工与分配的新办法

根据对业务经理的调查，公司现在对招工和分配人员的工作给予了高度的重视。公司不仅为招工面试工作提供了必要的设施，还对招工面试人员做了训练。同时还做了各式高档的广告以吸引求职者。

商店或地区经理负责招工事宜，而那些聘用来的面试工作人员都已受到有关面试技术和鉴别人才的训练。

被选中的新员工第一天并不去商店，而是参加报到分配仪式，包括：

（1）伍尔沃思的欢迎会，介绍公司的商业信条和崇高的社会地位；

（2）讲明对顾客提供优质服务的重要性、售货员的职责范围以及能从公司内部其他职能部门得到的支持等。

伍尔沃思公司还出版了一本内部刊物，名叫《伍尔沃思概况》，发给所有分配工作以前的新员工。这是一本印刷精美、可读性强的材料，不仅列出了售货员工作的“行”与“禁”，而且还告诉你有关化妆、礼仪、饮食和公司结构、工程等情况。

九、优质计划

优质计划开始于1987年，目的是鼓励公司内那些成绩和业务进展达到优秀程度的个人和集体。整个优质计划可分为两部分。

第一部分：技能与表现

E. 报到时：欢迎新员工来到伍尔沃思公司，使之认识到来本公司工作是有趣而有意义的。

X. 感情：帮助员工达到自我感觉良好，对顾客、对同事态度积极，从而改善整个商店的气氛。

C. 操作技能：包括处理顾客购物时的种种情况、售货技能和订购货物的技能。

E. 二次售货：鼓励职工通过更好的服务态度和更为热心的照顾和接触，吸收顾客愿意购买更多的货品。

第二部分：商品知识

这部分训练计划包括了对商品的全面认识，教会职工如何正确处理每一种商品和在同一货区辨别各种不同商品。

L. 娱乐用品

L. 礼品和糖果

E. 儿童用品

N. 美容用品

C. 厨房用品

E. 居室和庭院用品

员工通过一项考试即得到一个字母。当他们达到EXCEL时，就会拿到奖金。当员工完成了所有三部分的训练时，就不光会拿到更多的奖金，还会得到一块“优秀”结业奖牌。

十、结果

优质计划的结果是伍尔沃思公司每周接待的950万顾客对公司的服务越来越满意。这是从在推行计划之前和之后进行的深入的调查中得出的结论。按周统计的顾客投诉率的统计也同样显示出这点：一年中的投诉率比前一年同期相比要减少21%。

对位于莱斯特的零售商店装修前后的调查表明：售货员友善，有礼貌，随时恭候，乐意为人民服务；顾客感到服务水准较以前大有提高；顾客感到售货员的制服既时髦又好看。

伍尔沃思的员工训练计划在外界也得到了承认。一些大公司如雷雷之家和哈罗兹也都受到影响，纷纷向伍尔沃思公司请教，如何为他们的员工进行类似的训练。

3万名奋发前进的员工为伍尔沃思创造了很大的利润：自从引进了“行动集中于目标”的计划，公司的税前利润已由1984～1985年度亏损500万英镑到1987～1988年度盈利4,500万英镑。

每平方英尺营业面积的销售额平均每年增长15%。

凡进行员工培训的零售商店，销售额均有增加。如装修过的南港商店里，得“优秀”奖牌的员工最多，销售额增长超过了16%。

讨论：

(1)伍尔沃思公司被收购时都有哪些缺点？

(2)帕特诺斯特是如何对伍尔沃思进行重组的？

(3)试总体概述帕特诺斯特的企业文化。

[案例十八]　美国五次企业兼并浪潮中的资产重组

众所周知，美国市场经济从自由竞争到资本垄断，再到混合经济，已经历了100多年的发展历史。这期间，美国经济先后发生了五次企业兼并浪潮。而每一次企业兼并浪潮均无一例外地伴随着大公司、大集团的大规模的资产重组。大公司因而成为企业兼并的重要主体，而企业兼并则成为大公司成长的一条重要途径。

一、第一次兼并浪潮:以大公司横向兼并为特征的规模重组

美国第一次兼并浪潮发生在自由竞争资本主义向垄断资本主义过渡阶段。从1897年到1903年,共发生了2,864起兼并,其中仅1898~1903年高峰期就有2,653家企业被兼并,涉及资产总额63亿美元。

第一次兼并浪潮的主要特征是:伴随着市场日趋成熟化,企业规模分散、盲目竞争问题十分突出,大公司开始追求规模效益,以适应过度竞争产品的价格战和成本战。因此,以扩大企业规模为直接目的的横向兼并(即生产同类产品企业之间的兼并)成为第一次兼并浪潮的主要形式。

第一次兼并浪潮期间,美国大公司重组的典型案例是美国钢铁公司的重组。

美国钢铁公司最初由卡内基钢铁公司和联邦钢铁公司合并而成。卡内基钢铁公司是由美国钢铁大王卡内基于1872年创办的,1899年,卡内基钢铁公司吞并了当地的钢铁公司。

1898年,美西战争爆发。为了适应铁路、军火工业发展的需要,美国钢铁需求量猛增。当时控制全美铁路的“华尔街大佬”——摩根立刻意识到美国已步入需要大量钢铁的时代,因而开始把目光投向钢铁业。

1898年,摩根首先合并了美国中西部的一系列中小钢铁公司,成立了联邦钢铁公司。之后,联邦钢铁公司合并了卡内基钢铁公司。合并条件是1美元卡内基钢铁公司的股票兑换1.5美元联邦钢铁公司债券,从而使卡内基的资产从2亿多美元一下子增加到4亿美元,翻了一番。

1901年,摩根又制订了一个野心勃勃的计划,用换股方式高价收购了全美3/5的钢铁企业,从而组建了美国钢铁公司。据统计,1901年美国钢铁公司的产量占美国市场销售量的95%。

由此可见,第一次兼并浪潮是以美国大公司为主体的规模重组,目的是改变分散经营所带来的过度竞争的问题。

二、第二次兼并浪潮:以大集团纵向组合为主导的产业重组

第二次兼并浪潮发生于本世纪20年代。美国经济在经历了1920~1921年的经济危机之后,进入相对稳定的发展时期,出现了新的工业高涨。在此背景下,大量资金涌入股市,极度旺盛的证券需求进一步推动企业并购活动的蓬勃发展。

第二次兼并浪潮中,被兼并企业12,000家,涉及公用事业、银行、制造业和采矿业。其中在1928~1929年高峰期间,被兼并公司达2,300家。

与第一次兼并浪潮相比,第二次兼并浪潮的一个显著特征,是大公司产业化重组与中小企业泡沫化投机并存。

一方面,反垄断法的出台使以规模扩张为主要目的的横向兼并受到限制,大公司之间的竞争转化为能力竞争和质量竞争,产业化的纵向兼并成为企业兼并的主要形式。

另一方面,在股票市场的带动下,中小企业间的并购活动异常活跃,大量兼并带有金融投机的明显倾向。1929年,美国股市崩溃引发世界性的经济危机,大萧条把后者的多数兼并结果化为乌有。从这一意义上讲,第二次企业兼并浪潮的主流仍然是大公司的纵向产业重组。

第二次兼并浪潮中,大公司纵向产业重组的典型案例是美国通用汽车公司的重组。

通用汽车公司纵向产业重组分三个阶段进行,直到中后期才取得产业重组的功效。

通用汽车公司第一次产业重组是以1908年威廉·杜兰特将20多家制造和销售汽车配件的公司纵向合并起来为标志。在这之前,1904年,杜兰特首先买下了别克汽车公司。1908年,别克汽车公司年产汽车8,487辆,超过了福特汽车公司年产6,181辆。1908年,别克汽车公司与马克斯威尔—布里斯科公司合并,然后杜兰特以现金和股票交换的方式,买下了价值额为180万美元的奥斯莫比尔汽车公司。1909年,杜兰特又兼并了卡迪拉克汽车公司。1908年秋天,由杜兰特发起,以换股的方式,将20多个制造和销售汽车及汽车配件的公司合并起来,在新泽西州成立了通用汽车公司。

1910年的经济衰退时期,由于汽车销售量下降,松散联合的通用汽车公司陷入困境。为了换取1,500万美元的紧急贷款,杜兰特被迫将公司的股份控制权转让给了由纽约和波士顿的银行家组成的一个辛迪加。后者控制了通用汽车公司的董事会。通用汽车公司的第一次产业重组归于失败。

第一次世界大战给从事军火工业的杜邦公司带来了无比丰厚的利润,同时却使从事民用小轿车生产的通用汽车公司陷入困境。于是,杜兰特被迫向杜邦公司求援。

1917 年 2 月,杜邦公司向通用汽车公司投资 2,500 万美元。到 1918 年一次大战结束时,杜邦公司已经将在通用汽车公司的投资增加到 4,250 万美元,拥有该公司普通股票 388.3 万股,控制着该公司表决股的 24%。而到 1919 年,杜邦公司已控制通用汽车公司上市股票的 28.7%,成为通用汽车公司中占控制优势的大股东。

得到资金后的通用汽车公司,进入了第二次产业重组的扩张时期。1918 年,通用汽车公司通过换股和支付现金两种方式并举,兼并了联合汽车公司。同一年,通用汽车公司还购买了加拿大的雪佛兰汽车公司和加拿大的别克汽车生产厂家——麦克劳林汽车公司的资产,并增购了斯克里普斯车座公司的股票。同时,它还购买了两家拖拉机制造公司。

1919 年,通用汽车公司在底特律建起了当时世界上最大的办公大楼,同时又继续收购了几家汽车零配件生产厂家以及瓜地亚冷冻机公司,并且组建了一家通用汽车票据承兑公司。这一年,通用汽车公司还出资 2,800 万美元购买了当时美国最大的制造汽车车身的生产厂家——费希尔公司 60%的股份。

通用汽车公司的这个庞大的扩张计划自然需要投入巨额资金来支持。1920 年开始的战后经济危机沉重地打击了一直在拼命扩大生产规模的通用汽车公司。大批的成品汽车推积在库房里,占用的资金额高达 8,490 万美元。通用汽车公司的股票价格大幅度下跌。

为了维持通用汽车公司的股票市价,杜兰特将所有能够获得的资金全部用来收购抛向市场的通用汽车公司股票。当资金耗尽时,他竟然以自己持有的通用汽车公司股票为抵押向银行贷款。但最终仍未能止住公司股票下跌,杜兰特本人反而因此陷入濒于破产的境地。

到 1920 年 11 月,他已欠下了近 3,000 万美元贷款债务。在皮埃尔·杜邦和摩根公司的合作安排下,摩根公司发行了 3,500 万美元的债券,以此买下了杜美特拥有的通用汽车公司的全部股份和债务,从而使杜邦公司拥有的通用汽车公司的股份达到了该公司全部普通股的 35.8%。至此杜兰特的第二次产业重组计划,因其金融动作方面的原因而归于失败。

1920 年 12 月,杜邦家族和杜邦公司在完全控制了通用汽车公司以后,立即依靠艾尔弗雷德·斯隆对通用汽车公司的管理方式和管理机构进行了深入的改革。通用汽车公司由此也进入了第三次产业重组的时代。这场改革从 1921 年一直持续到 1924 年。

斯隆改组通用汽车公司计划的核心内容是采取“分散经营,协调控制”的组织管理体制。这项计划把通用汽车公司外部兼并的纵向企业,首先按汽车主机的档次分类重组,而后将零部件、配件、杂品分别设立独立核算的事业部,形成公司的利润中心层。

在此基础上,斯隆将通用汽车公司的产品系列纵向延伸。从最高档的卡迪拉克牌,往下到别克牌、奥克兰牌、奥尔兹莫比尔牌,最后到雪佛莱牌,形成斯隆所谓的“价格金字塔”。

其中,卡迪拉克厂的产品价最高而产量最小,排金字塔的顶层;雪佛莱的产品价格最低而产量最大,排金字塔的底层。这样,通用汽车公司的产品就有五种不同的档次,人们可以根据自己的消费能力,购买不同档次的车。

1921 年,斯隆接替皮埃尔担任通用汽车公司总裁职务,并在完成内部重组后,继续进行纵向化的产业重组。

1926 年,通用汽车公司通过谈判,成功的以通用汽车公司的股票作为支付手段,买下了费希尔车身公司其余的 40%的股份,从而将该公司全部股份收购到手。

1925 年,通用汽车公司将其卡车生产部门的资产转移到了一个新组建的厂家——黄色卡车——长途公共汽车制造公司中。同年,通用汽车公司分别以 2,573,251 美元和 3,336,200 美元的价格兼并了英国的伏克斯豪尔公司和德国亚当·奥佩尔公司。

管理结构的改组和大规模的资产重组使通用汽车公司获得迅速发展。到 1927 年,通用汽车的销售额和赢利名次超过福特汽车公司,成为美国最大的汽车企业。

1929 年经济危机,给生产单一低档产品的福特公司以沉重打击。从 1931 年起,系列化发展的通用公司不仅经受住了大萧条的考验,而且在小轿车生产领域开始居于领先地位。

到 50 年代中期,通用汽车公司的销售总额达到 120 亿美元,资产净值超过 50 亿美元,每年的税后纯利超过 10 亿美元。通用产品在美国国内汽车市场的占有率从 1923 年的 12%,扩大到 1956 的 53%,1977 年又上升到 56%。

正因为如此,人们把通用汽车公司 20 年代的产业重组,视为企业管理史上的一次伟大革命。

三、第三次兼并浪潮:以跨国公司多元产业扩张为内容的品牌重组

第三次兼并浪潮发生在第二次世界大战后的50～60年代。二次大战以后,美国经济高速发展。这时,欧洲、日本等都靠美援恢复战争创伤,美元输出带动了大公司商品的输出,全球性市场为跨国公司的品牌扩张奠定了基础,第三次兼并浪潮应运而生。这种兼并浪潮的规模之大是空前的。

据统计,1960—1970年间,共发生25,598起并购,其中工业企业占一半多一点。1953—1968年间,工业中的并购资产数量占全部工业资产的21%。

第三次兼并浪潮的特征是:混合兼并即跨行业兼并、多元产业发展取代了横向兼并和纵向兼并,成为企业兼并的主流。其原因在于战后国际市场的一体化,为美国公司的跨国发展提供了极好的机遇。

这时,产品全球化发展靠品牌效应。著名跨国公司的市场空间急剧膨胀,由此推动其多元化发展和多角化并购,进行全方位的品牌市场扩张。

据统计,1926～1930年(第二次兼并浪潮)期间,横向兼并占全部兼并次数的67.6%,混合兼并占27.6%。到了1966～1968年间,横向兼并只占7.6%,而混合兼并则占81.6%。

第三次兼并浪潮中美国大公司重组的典型案例是可口可乐公司的品牌重组。

可口可乐公司在拥有了自己成功的品牌之后,从60年代起,开始大规模的品牌重组,利用可口可乐品牌效应,向多元化经营发展,进行多角化并购,展开了全方位的品牌竞争。

60年代,可口可乐公司陆续兼并、购进了其他一些企业的股权,逐步向与饮料业相关的多种经营业务发展。1960年购进了密纽特·梅德冷冻果汁公司。1961年又购进了邓根食品公司(主要经营咖啡业)及其他一些企业。

随着多种经营业务的不断发展,可口可乐公司不仅单纯从事一些软饮料及其他食品的生产,而且还从事其他工业生产活动。例如,1970年购进了化学溶液公司,从而开始水净化系统的业务。

1977年又购进了普莱斯托产品公司,增加了塑料薄膜包装材料的生产业务。特别是在1977年购进了泰勒酿酒公司后,公司业务突飞猛进,一跃而成为美国第五大酒商。在70年代,该公司陆续买进了各国好多家装瓶厂,为其产品行销全球奠定了稳固基础。

可口可乐公司的品牌重组除了向工业领域重组外,还向文化娱乐业、体育事业以及社会公用事业进行延伸。1985年,可口可乐公司在戈伊祖艾塔担任总裁时,买下了使者通讯公司的全部产权,它是几家主要的电视节目制作公司。

不到一年,即1986年春天,他们又买下了默芜·格里芬制作公司。除此以外,可口可乐还进军家庭录像带市场,与迪斯尼乐园联手,并进军音乐界和体育界。

四、第四次兼并浪潮:以金融运作为优化杠杆的资本重组

第四次兼并浪潮始于70年代中期,延续了整个80年代,其中以1985年为最高潮。

第四次企业兼并浪潮发生在70年代的美元危机和石油危机之后。1973年危机持续一段时间以后,美国经济进入萧条和复苏阶段,从1975年起企业兼并活动逐渐上升。1976～1981年兼并交易额分别为200、219、342、435、826亿美元。此次兼并浪潮在1984～1985年达到高潮,1984、1985年兼并交易额分别高达1,222亿美元和1,796亿美元。这次并购浪潮规模空前,大大超过了前三次浪潮。

1978年以前,10亿美元以上的大型并购案十分罕见。从1979年起,此类交易开始增多。1984年达到18起,1985年36起,1988年45起。

1985年,通用电气公司以62.8亿美元并购了美国无线电公司,创美国企业并购史上的新纪录。

此次并购浪潮的产业特点,是大公司内部的结构调整。不仅多元化并购的比重急剧下降,而且大规模并购的对象主要指向多元产业发展的大公司,并在并购之后将非主导产业分别转让,在企业内部进行大规模的优化重组,以提高主导产业的资产质量。第四次并购浪潮的基本方式,是金融杠杆手段的引入。伴随着资本市场的发展,金融手段的创新出现了杠杆收购方式,即举债收购,发行一种高风险、高回报的债券,使得小企业得以并购大企业,由此产生"小鱼吃大鱼"现象。

第四次并购浪潮的本质特征,是美国企业资本结构和运营机制的全面重组。二战以后,美国企业的大公司病开始显露,经营者内部人事控制问题日益突出,多元经营的大企业的惯性和惰性日益严重,透明度明显降低。

在此期间,基金等各种机构投资者发展壮大,大公司股东资本结构发生重大变化,股东开始要求大

公司进行改组与改造。所谓小鱼吃大鱼，其本质是小公司借助金融组织的巨大财力，以股东革命的面目兼并多元化发展的大公司，通过改变公司资本结构改组公司领导机构，再将非主导产业分拆转让，获取买卖企业资产的巨额资本收益。

这就是说，第四次兼并浪潮的本质，是资本市场发育成熟后，大基金借助投资银行等专业中介组织，在改变公司资本结构的过程中推进股东革命，迫使经营者自觉或不自觉地改变公司经营方式，并形成大公司资本运营的机制，通过并购和分拆转让，调整大公司内部的产业结构。

从这一意义上讲，第四次兼并浪潮是美国经济进入现代市场经济的重要转折点。但是，由于这次机制变革涉及所有者和经营者的深层矛盾，敌意收购伴之经营者的反收购对抗，大公司负债急剧上升。

同时，由于金融杠杆收购带有明显的金融投机倾向，金融犯罪活动十分猖獗。为此，这次并购浪潮虽然推动了美国企业的资本结构调整和运行机制变革，发育和完善了产业重组的金融工具，但人们对它的评价很不一致。

第四次兼并浪潮中杠杆收购的典型案例是美国潘特里公司收购露华浓化妆品公司。

露华浓化妆品公司是美国最大的保健用品和美国美容化妆品公司之一，有10亿美元净资产，营业收入稳定。

70年代，露华浓公司创始人查尔斯·赖弗逊邀请曾任国际电报电话公司欧洲总部总经理的伯杰赖克担任露华浓公司的总裁。他接手后，在四年内将营业额增加1.5倍。但到了80年代中期，露华浓的业绩有所下降，股价徘徊在30元左右。分析家认为股价低于拍卖实产的实价值，因此引起了企业并购者的极大兴趣。

1985年，一家名不见经传的、资产仅有15,000万美元的经营超级市场的潘特里公司总裁佩尔曼宣布有意收购露华浓公司，伯杰赖克断然拒绝佩尔曼的收购建议，他认为潘特里公司企图收购露华浓公司，简直是痴人说梦，但事实做出了相反的回答。首先，佩尔曼宣布拟以47.50美元一股的价格收购当时仅为30美元一股的露华浓公司的股票，并声称收购后将只保留露华浓公司的美容化妆品部。

露华浓公司为挫败佩尔曼，采取了一系列防御措施。其一，用每股57.5美元的价格收购了1000万股自己公司的股票，相当于总发行量的1/4；其二，与纽约一家专门收购企业的投资集团福斯特曼·立特尔公司达成以56美元一股的代价出售公司股票的协议，协议还规定万一有第三人以高价竞争而使福斯特曼公司买不成露华浓公司股票的话，福斯特曼公司有权在第三人控股达到40%时以一亿美元的代价买下露华浓公司的两个分公司，成为露华浓公司的“白衣骑士”。

但佩尔曼有米尔肯撑腰，不甘示弱。协议公布的翌日，佩尔曼宣布愿以56.26美元一股的价格购买露华浓公司。同时声称已经获得5亿美元的银行贷款。同时，米尔肯所在的德莱索尔证券公司表示将认购35,000万美元作为收购露华浓的备用金。另外，佩尔曼诉讼控告露华浓公司与福斯特曼公司达成协议，没有给股东以公平的机会就确定了公司的买主，因而损害了股东的权益。法院判佩尔曼胜诉，宣布露华浓与福斯特曼公司的协议无效。福斯特曼公司被迫把收购价格提高到57.25美元一股。

最后佩尔曼以58美元一股价格购下了露华浓公司，伯杰赖克被迫离职。收购2月后，佩尔曼把露华浓公司的两个部门以10亿美元的代价卖掉。

五、第五次兼并浪潮：以“强强联合”为特征的功能重组

第五次兼并浪朝始于1994年。90年代初，美国经济摇摆不定，无力摆脱衰退。由于紧缩银根，金融市场疲软，企业的兼并与收购也进入低谷。

1991年，企业并购1,877起，交易值692亿美元，为90年代最低谷。但从1993年起，美国经济开始复苏和回升，给要求变革的美国大公司提供了巨大的市场机会，企业并购活动又呈现出明显的上升势头。

1994年美国企业并购交易额达3,419亿美元，1995年美国企业并购数量9,152起，涉及金额5,190亿美元，均创历史最高纪录。

1996年企业并购愈演愈烈。并购案达10,200起，全年涉及并购金额达6,588亿美元，再度刷新了上一年刚创下的两项历史最高纪录。

第五次兼并浪潮的典型特征是：美国大公司面对信息革命的新形势和国际市场的新格局，必须进行大规模的功能互补型重组。为此，第五次兼并浪潮呈现出规模大、产业特征强、并购方式多的特征。例如，1996年底，波音公司以换股方式并购麦道公司，并购金额达133亿美元。

第五次兼并浪潮中，美国大公司间功能互补型重组的典型案例是摩根·士丹利与迪恩威特宣布合

并案。

1997年2月5日,摩根·士丹利与迪恩威特宣布合并。此次合并创造了一个总市值达210亿美元的新型投资银行,其规模堪称华尔街之最。最重要的是,此次合并是一种高层次的投资银行与零售证券经纪行破天荒的结合,它将从根本上改变华尔街的文化。

摩根·士丹利与迪恩威特结合案最初是由摩根·士丹利主动提出来的。自从1993年迪恩威特脱离西尔斯—罗伯克公司之后,摩根·士丹利就开始考虑与迪恩威特联手。

经过协商谈判,在双方董事会通过合并决定后,摩根·士丹利与迪恩威特于1997年2月5日联合召开了新闻发布会,正式公布合并消息。此次两个公司合并,在一些关键问题上是这样确定的:

新公司名称:摩根·士丹利—迪恩威特发展有限公司。

股权安排:摩根·士丹利股东拥有新公司45%的股价,迪恩威特股东拥有55%的股份。

交易方式:股权置换。根据当时股市价格每股摩根·士丹利股份交换1.65股迪恩威特股份。

职位安排:迪恩威特主席兼首席执行官普塞尔担任新公司主席兼首席执行官(CEO)。摩根·士丹利总裁约翰·马克担任新公司总裁和首席操作官(COO)。摩根·士丹利主席费舍尔担任新公司董事局执行委员会主席。

董事局构成:新公司董事局将出14人组成,双方各占7人。

两大公司合并后,新公司市值213.49亿美元,1996年税前收入31.17亿美元,个人投资客户320万人,分支机构409家(361家证券交易部),分散在38个国家,资产经营总额达3,710亿美元。

摩根·士丹利—迪恩威特合并案表明,国际金融服务业已进入史无前例的集中与聚合的时期。用摩根·士丹利总裁马克的话来说,一个公司要想在下世纪掌握自身命运,必须在全部业务中拥有市场领先地位,平衡自身收入流,获得广泛的客户,而且以全球性姿态出现在资本的供应者与需求者面前。用普塞尔的话来说,新公司将把摩根·士丹利的投资银行和机构交易优势与迪恩威特的零售网络与资产征集功能相结合。此番合并不仅使新公司在规模上成为美国投资银行界独一无二的巨人,而且成为一家拥有强大机构和散户业务的功能齐全的“双翼”投资银行。由此可见,摩根·士丹利与迪恩威特合并案是一起典型的着眼于未来竞争而进行的功能互补型战略重组。

综合以上分析,可以发现,美国五次兼并浪潮,是美国经济100多年发展史的缩影。大公司的重组对于推动美国经济的发展起到了十分重要的作用。

讨论:

(1)试述美国五次企业兼并浪潮的特点。

(2)通用公司到目前为止共进行了三次产业重组,试述这三次产业重组的目的、方式、以及结果。

(3)试从这五次兼并的浪潮的不同特点来分析美国经济发展的情况。

[案例十九] 中信泰富的资产重组

中信泰富的前身泰富发展有限公司成立于1985年。1986年通过新景丰公司而获得上市地位,同年2月,泰富发行2.7亿股新股予中国国际信托投资(香港集团)有限公司,使中信(香港集团)持有泰富64.7%股权,自此,泰富成为中信子公司。后来,中信(香港集团)通过百富勤把部分泰富股份配售出,使中信(香港集团)对泰富的持股量下降至49%,目前已降为41.92%。1991年泰富正式易名为中信泰富。

一、中信泰富简史

1985年1月成立泰富有限公司。

1986年2月接管新景丰公司而获得上市地位。

香港Macau国际投资有限公司获得了控制公司的股份。

1990年在完成一系列交易后,公司从中国信托投资集团香港有限公司(CITICHK)中获得香港Dragon航空有限公司的近38.3%的股份和两座工

业建筑物。近来，CITICHK 从 Chao Kuang Piu 先生那儿获得 51％股份，从而成为一名主要的公司控股者。

1991 年从 CITICHK 占有的 12.5％股权的香港上市公司 Cathay 太平洋航空公司中获得 28.6 亿港元和占有 20％的股份的 Companhiu de Telecomuni cacoes de. Macau S. A. R. L. 公司中获得 2.5 亿港元，这些资产被公司用在 14.92 亿新股和 5 亿港元的债券上，结果，Kuok Hoek Nien 和 Li Ku Shing 持有少数公司股份。

在 1992 年 8 月 22 日更换公司名称为现在的名称，从 Hang chong 投资有限公司手中收购了汽车销售商业公司——Dah chong Hong 有限公司。

1993 年，收购了香港电信公司 12％的股份，收购了 Tsing Yi 岛化学废料处理厂，参股到江苏和郑州的一些电站项目，从而扩大了业务规模，增加了收入增长点。

同年，联合 Cheung Kong 共同收购上市公司——Miramur Hoted & Inv 公司，未获成功。

同年，因为公司在西港隧道有限公司占有 10％股份，从而拥有对西港项目的建设权和经营权。

同年，在中国成立销售五十铃(isuzu)汽车的合资公司。

同年，获得香港空运货物 Terrninals 有限公司 10％股份，从而是在 Kai Tak 国家航空机场空运货物业务的经营权。

同年，在中国从一家钢铁制造厂、电信电报厂、精密钢管厂和机动制造厂中分别获得 55％的股权，精密钢管公司在 1994 年关闭。

1994 年，拿出 20％利益购买了在香港上市的曼哈顿卡片有限公司。

从 Discovery Bay，Lantau 岛的发展上获得 50％收益权，利润为 34 亿港元。通过 CITTCHK 公司购入 WHTCL 公司 25％股份，使公司在 WHTCL 公司的控股额为 35％。从香港的西港隧道和中国上海延安西路隧道工程上获得的利益，进一步扩大了公司的赢利基础。

在收购另外一家公司 45％的控股权后，取得上海南浦大桥——洋浦大桥和大浦公路隧道的独有经营权，1995 年末、1996 年初，以同样的方式获得上海的湖九收费高速公路和旭浦大桥的经营权。

参股到河南和上海一些电站项目上。

1995 年，与 CITICHK 合作共同在香港 Tamar site 地区建造 52,200 平方米的办公大楼。

为公司的建设项目等融资，公司在 Carhay 太平洋航空公司和香港电信公司的股份份额，各降低到 10％。

1996 年公司在 Dragon 航空公司中的股份降低到 28.5％，现在中国国家航空有限公司(集团)成为 Dragon 公司的最大股东。与此同时，公司在 Cathay 太平洋航空公司所持股份增到 25％。

二、超常规发展

成立于 1985 年的泰富发展有限公司(中信泰富的前身)，1986 年上市，同年底资产净值仅为 3.5 亿港元。至 1991 年，资产总值 74.66 亿元，资产净值 61.25 亿元。到 1995 年底，中信泰富资产规模达 393.83 亿元，净资产达 266.41 亿元。依简单算术平均计算，中信泰富资产净值从 1986～1995 年增长了 262.91 亿元，年均增幅高达 930％，8 年左右时间，股本从 1.5 亿元到 21.3 亿元，扩张了 14 倍。5 年左右时间股价年均涨升 2 元/股，年涨幅度高达 154％。1993 年取代嘉宏国际跻身恒生指数 33 只成份股之中，中信泰富市价总值至 1996 年 12 月高达 957.8 亿元，占市场总额的 2.76％，在香港 20 家市价总值最大的上市公司中位居第 10 位。

三、中信泰富做法

1. 通过收购取得上市地位

企业上市主要有两条途径：一条是初始上市的途径，即依据公司法、证券法和交易所的规则，将企业“包装”成符合要求的公司，发行股票，挂牌交易；另一条是“借壳”上市的途径，即将已经上市的公司收购过来为“壳”，把企业资产及相应的业务装入“壳”中，同样取得上市地位。中信泰富的前身泰富发展有限公司于 1985 年成立，1986 年成为上市公司。同年，中信(香港集团)通过收购泰富发展有限公司取得上市地位，此间有两点值得注意：

第一，中信(香港集团)借壳上市之路，规避了初始上市的一系列法律程序，避免了复杂甚至是艰难的企业“包装”过程，节约了时间，提高了效率，中信(香港)通过成功收购泰富发展有限公司一举踏足香港证券资本市场，借“壳”上市是企业踏足证券资本市场的便捷途径。目前我国企业的股票发行和上市受额度控制，竞争异常激烈，初始上市(争取额度——发展股票——挂牌上市)之路殊为艰难。中信(香港)通过收购取得上市地位的做法，值得国内企业家们重视。

第二,中信(香港集团)收购泰富发展有限公司,不是通过股权转让来实现的,而是通过泰富发展有限公司向中信(香港集团)定向发行2.7亿股新股来实现的(占泰富总股份的64.7%)。收购现有股权,往往导致市场股价波动,或因交易谈判等因素导致交易费用增加,从而造成收购成本难以控制,收购结果亦往往出现"不测风云"。中信(香港集团)以预先"锁定"的成本认购泰富2.7亿股新股,一举控有泰富64.7%股权,整项收购一步到位,处理得干净利索,避免了市场波动等因素的负面影响。

2. 注入前景乐观或收益稳定的资产

中信入主泰富之后,市场投资人士普遍认为,具强大中资背景的中信(香港集团)会用注入资产的方法壮大中信泰富,使中信泰富从一个实力很有限、市场中排不上地位的小公司发展为市场地位显赫的"大蓝筹"股。事实的发展真如人们所预期,中信(香港集团)将属下的工业大厦、货仓、港龙航空股权、国泰航空股权及澳门电讯股权等资产一个又一个地注入中信泰富,令中信泰富跳跃性地实现资产扩张和实力壮大,分析这种资产注入,有两点值得思考:

第一,这种资产注入,实质上是中信(香港集团)将属下的资产及业务出售给中信泰富,从中信泰富手中套取现金用于购置或发展集团公司的新资产及新业务,中信泰富则利用其上市地位不断地从证券市场上筹集资金来收购这些资产,以此来实现集团公司的资产套现。这个过程可演绎为:资金——从中信(香港集团)流向中信泰富;资产——从证券市场流向中信泰富再流向中信(香港集团)。中信(香港集团)收购泰富的真正意义即在于此:证券市场是蓄水池,中信泰富作为上市公司,是中信(香港集团)伸向这个蓄水池里的吸水管,中信泰富不断吸"水"用于中信(香港集团)的发展。

第二,由于中信泰富有相当大一部分权益归属中小股东(设为X%),所以中信(香港集团)将属下资产及业务售卖给中信泰富,就相当于该等资产及业务的X%售卖给了中小股东。但在该等售卖的交易过程中,卖方是中信(香港集团),买方是中信泰富,中信(香港集团)控股中信泰富,前者有能力将自己的意志"施加"给后者,这就是说,该等交易的买卖双方都听从同一个意志,这个意志如何"设定"交易条件,存在着一个大股东与中小股东的利益分配问题,其间可能出现三种情况:一是资产折价交易,集团公司向子公司作利益输送,大股东让利与中小股东;二是资产"等价"交易,中小股东与大股东利益格局不变;三是资产溢价交易,大股东获益,中小股东受损。

3. 收购恒昌企业

分二步收购策略。第一步,1991年9月,中信泰富与李嘉诚、郭鹤年等合组财团收购恒昌企业(大昌贸易行),其中中信泰富占恒昌企业36%权益。第二步,1992年1月,中信泰富向其余股东收购剩余的64%的恒昌企业股份,实现全面收购,之所以采取二步收购策略,主要原因是二个:

(1)在香港商界,中资、华资、英资素有"门户"之见,恒昌企业是香港商界老前辈何善衡属下的香港老牌华资商行。中信泰富作为中资机构直接收购华资商行,可能会引起恒昌企业董事局及其他华资机构的心理不适,为此,中信泰富就与李嘉诚、郭鹤年等华资巨子联手收购恒昌企业。

(2)全面收购恒昌企业耗资高达69亿港元,中信泰富要在短期内一次筹措,也有难度,所以采取分阶段收购策略。

第一,物超所值。中信泰富第一步投资25亿港元收购恒昌企业36%股份,约占恒昌企业盈利2.5亿港元,扣除利息支出约4500万港元后,中信泰富的盈利增加2.12亿港元,当年每股盈利增加了37%。第二步耗资31亿港元收购恒昌企业其余的64%股份,连同首次收购的耗资,中信泰富收购恒昌企业的总代价为31+25=56亿港元,但从恒昌那里收回股息11.7亿港元,成本净额为56-11.7=44.3亿港元。其时,恒昌企业资产净值估计逾52亿港元。中信泰富以44.3亿港元的价款收购资产净值约52亿港元的恒昌企业,其价格折让高达15.4%。

第二,股票含金量升值"三级跳"。中信泰富通过发行新股募集收购价款,由于新股发行价高于每股净资产,故此项收购使中信泰富每股净值增加38%,未收购恒昌企业之前,每股净值为1.32元,收购部分恒昌股份后,增至1.53元/股,于全部收购恒昌后,中信泰富每股净值升至1.83元。

第三,皆大欢喜的合作。在第一步收购中,中信泰富占恒昌企业36%,其余由李嘉诚、郑裕彤及郭鹤年控制的机构以及百富勤投资等,拥有当时收购价为330亿港元/股的价格向上述机构收购其余的恒昌股份,上述机构因此获利丰厚,每股净赚230-170=60港元。李嘉诚赚钱最多,他持恒昌股份388万股,即赚388×60=2.32亿港元,其他有周大富赚2.2亿港元,百富勤赚9,800万港元,嘉理集团赚8500多万港元,何添家族获利4,900万港元,冯景

禧家族和冼为坚各获得1,200多万港元,这种皆大欢喜的合作,令中信(香港集团)和中信泰富在香港商界获得了一种特别的公关效果。

4. 资产、业务及财务之结构重组

中信泰富走收购兼并之路,实现超常规资产扩张和业务拓展,业务广泛涉足于航空、仓储、贸易、发电、环保及地产等众多领域,迅速实现业务多元化的目标。在此过程中,每一次收购,都是公司资产及业务结构的一次重新组合,其间又伴随着不断的公司股本调整及财务重组。1986年,泰富发行1.17亿股新股吸收资金,协助新景丰减少负债以改善财务结构,1991年,中信泰富在购入恒昌企业之后,出售中环恒昌大厦,收回9.072亿港元,又出售长线股资套现2.24亿港元,结果恒昌企业主要剩下其主体——大昌贸易行。出售的资产套取资金,用于派息,相应缩小恒昌资产规模。在股本结构方面,中信泰富根据市场情况和业务需要,通过定向发行新股、股份配售、发行可转换债券、供股、股份合并、股份回购等方式进行不断调整。经过10年来的不断重组,中信泰富的业务集中于香港、澳门、中国大陆及日本、新加坡等迅速发展的东亚地区,其资产及业务结构日趋合理。

5. 充分利用证券市场的筹资功能

大宗的产权并购和重组,涉及到大量的资金运作,没有强有力的金融支持,中信泰富的一次又一次并购重组难以实现。分析中信泰富的发展历程,我们发现它的一次次产权收购和重组往往伴随着相应规模的证券融资,就其大的几次来说:

1990年2月,泰富以每股1.2元的价格发行3.11亿股新股,筹资3.7亿元,用于收购38.3%港龙航空股权。

1991年8月,泰富为了从中信(香港集团)手中收购12.5%国泰航空股份及20%澳门电讯股权,发行了14.9亿股新股,每股1.35元集资逾20亿港元,部分股份作配售之用,另外又发行5亿港元的可换股债券,竟换价为每股1.55港元。

收购恒昌企业,总价款56亿港元,中信泰富通过以每股1.55港元的价格发行12.9亿股新股募资20亿港元,另发行5亿港元可换股债券(持有人可在1994年8月以每股1.55港元的价格认购3.22亿股新股,该债券年息6厘),共筹资25亿港元,用以支付对恒昌企业的首期收购(占36%恒昌权益)。为支付对恒昌企业其余64%权益的收购,中信泰富于1992年3月先将4股合1股,每股面值从0.1港元变为0.4港元,然后以每股8.8港元的价格发行新股共292,141,000股(其中103,527,000股予CITICHK,55,361,000股予Kerry,其余的133,253,000股用于配售),筹资额达25.7亿港元。活跃的香港证券市场,为中信泰富的企业发展提供了有力的金融支持,离开香港证券市场良好的融资功能,耗资达56亿港元之巨的恒昌企业收购行动,其难度之大是不言而喻的。

四、几点启示

1. 企业集团:母子公司资产良性循环

从中信(香港集团)作为母公司在中信泰富的发展中担当着重要角色,想到是否可以提出集团公司与股份公司之间母子资产良性循环经营思路,即集团公司培植和孵化优质资产或业务项目——条件成熟时将该笔资产或项目注入股份公司——股份公司支付对价将资产金注入集团公司——集团公司将资金用于培值和孵化下一步优质资产——条件成熟时又注入股份公司。注入的优质资产越多,股份越涨,从市场上募集的资金也就越多,资金越多,就越能培植和孵化更多的优质资产。如此循环,股份公司与集团公司可望共同得益,共同发展。

从股份公司看,通过向集团收购产权方式实现公司的资产扩张和业务发展,实质上是把新建项目的各种不确定因素和风险转嫁给了集团公司,股份公司收购进来的资产多半是成功在握的项目,这样可保障股份公司稳定成长。

另一方面,优质资产的注入可令股份公司的综合素质得到进一步改善,业绩和前景看好,回报股东更多,股票价格上涨,从而拓宽证券筹资的空间,改进公司的市场形象。

从集团公司的角度看,注入优质资产令股份公司业绩向好的方向发展,集团公司作为大股东,一方面是手持的大量股份步步升值,另一方面是可从股份公司那里得到更多更好的投资回报(分得更多的红利)。

更重要的是股份公司就像是集团伸向证券资本市场的一个桥头堡,它的筹资空间一旦被拓宽,集团公司可通过这个桥头堡从证券市场中源源不断地筹集资金。对公司发展来说,这是企业上市的真正意义所在。

2. 企业家:从厂长到董事长

中信泰富的成长历程似乎告诉我们,对一个企业和企业家来说,除了组织生产和开拓市场之外,还

有着比这更重要的领域,有待我们去关注,那就是资本经营的领域。厂长和董事长,不仅仅是名称的区别,他们在角色内容上应该有很大的不同。厂长的职能是组织生产和经营产品,董事长的职能是组织产权和经营资本。中信泰富有口皆碑的成功,不是它在组织生产和经营产品方面的良好表现(当然这方面的能力对企业生存和发展也有重要的意义),而是它在组织产权和资本经营方面的出色能力。但实际上人们并不理解,怎样才叫资本经营。改革开放发展到今天,社会呼唤一批真正意义上的董事长和总经理能够涌现出来。

3. 企业价值:用市盈率杠杆去衡量

"企业价值"的观念,在我国很淡薄。国家有很多国有企业甚至是国营企业,却很少人去提企业价值或企业资产保值增值问题。由于"企业价值"意识的淡薄,我们的产权交易也往往是以资产买卖的形式而不是以企业买卖的形式来完成。

事实上,企业与企业的资产是不同的概念,企业是各种生产要素的综合体生命体,企业的资产是这个生命体里的要素,企业的价值不是各项资产价值的简单加和。在现代企业制度的法人治理结构下,企业的资产价值、企业的产值及企业的其他生产经营问题,是企业法人的事。对企业所有者——股东来说,核心的问题是"企业价值"。

企业的发展,当然会反映为企业的资产规模、产值、市场占有份额及股本等各种指标的成长。但企业成长的核心,应归结为"企业价值"的增长。企业价值的增长集中反映了业主或股东的全部利益,应是企业法人的终极追求。

我国"企业价值"的意识淡薄,反映了这种终极追求的错位。这个问题不能小视,中信泰富从1986年底的资产净值仅3.5亿元到1991年的30~40亿港元市值,再到1996年12月的市价总值达957.8亿港元,集中地反映了中信泰富的惊人的发展。中信(香港集团)因其属下企业市值的这种惊人增长而身价百倍。

企业上市对企业价值有重要的意义。一是企业上市之后,企业的价值得到了一种价格表现,即股价乘股份总数得出企业的市价总值。这样,所谓"企业值多少钱"的问题就一目了然,不至于把企业价值混同于企业资产的价值,企业买卖也就不会混同于资产买卖;二是企业上市之后,企业作为交易标的的流动性大大增强。由于这种流动性的增强,企业会变得更有吸引力,它在交易过程中将因此而获得一定程序的价格提升;三是企业上市之后,企业的价值将被市盈率的杠杆撬大。

设有上市公司A. 股本1,000万股,每股净资产1.5元,每股收益0.2元。A公司倘不上市,那末它的"企业价值"往往易被认同为企业的净资产值即1,000万股×1.5元/股=1,500万元。如果A公司上市,则情况不大一样,设市盈率为30倍,则A公司股价为6元/股,A公司的市价总值则为6元/股×1,000万股=6,000万元,而且上市后反映为6,000万元的A公司较诸上市前反映为1,500万元的A公司有着更好的流动性。又设A公司上面有一个母公司B,母公司B向A公司注入价值为1,000万元的优质资产,该等资产注入将令A公司每股收益增加0.1元,即A公司收益升至0.3元/股,那么依30倍市盈率不变,则A公司股价将从6元/股涨至9元/股,A公司的市值则从6,000万元升值9,000万元。这就是说,B公司向A公司注入0.1元/股的利润,通过市盈率的杠杆作用,A公司市值将增长3,000万元,每股净升值3元。而中信泰富市值的惊人增长,是与中信(香港集团)不断注入盈利前景乐观的资产和市盈率杠杆的放大作用分不开的。

4. 企业筹资:走向证券资本市场

目前很突出的银行危机和企业困难问题都是在传统的以银行为主体的间接融资体系下产生的。跳出这种间接融资体系,逐步地走向直接融资,应是缓解这些问题的出路。比如说发展股票融资,资金以股本的形式进入企业,企业的负债比例就相应降低,资本结构不合理问题就得到相应缓解。

开辟证券融资融道,企业可以通过证券市场获得资金,银行来自于企业方面的放贷压力就会减轻,越来越多的资金通过证券市场流向企业,那么就相当于社会资金从银行里分流出去,银行在经济生活中担当的负荷及风险就相应降低。

在美国,企业融资的70%是通过证券市场实现的。香港、日本、英国等地区和国家的证券市场也很活跃,直接融资的比例也很高。

在我国,直接融资的比例还很低,但是传统的以银行为主体的间接融资体系已经困难重重,问题百出,在未来的经济生活中,越来越多的钱将通过证券市场而不是通过银行信贷来流向企业。政府要重视营造一种机制(比如说证券市场机制)把这块资金有序地导向企业,企业要重视把这块资金吸收过来。中信泰富依赖香港证券市场良好的融资功能实现企业的超常规发展,给了我们很好的启发。

讨论：

（1）举例说明间接融资和直接融资的不同之处。

（2）中信泰富在一系列并购、重组中采取了什么样的方法？有何好处？

（3）中信泰富的几次收购结果都是皆大欢喜，并未发生你死我活的收购与反收购战，这是为什么？

[案例二十]　德国托管局对前东德国有企业托管

90 年代初，伴随着东西德的统一进程，前东德的经济体制逐步向市场经济体制转轨，前东德的国有企业动作方式，完成了前东德国有企业重组的历史任务。与我国目前的国有企业资产重组相比，尽管目标不同，却面临着许多相同的背景特征，如国有企业债务、人员负担重，银行不良债权高等等，这表明德国托管局的许多成功做法，尤其是依托金融市场筹措巨额资金来吸纳、消化国有企业债务，对于我国经济体制转轨时期国有企业的重组有重大借鉴意义。

一、前东德国有企业的状况与德国托管局的成立

1．前东德国有企业的状况与德国托管局的成立

两德统一之前，前东德拥有 8，000 多家国有大中型联合企业，20，000 多个国有商业单位，7，500 多家国有饭店、宾馆，900 多家书店，200 多个医疗单位。国有资产帐面总价值约 6，000 亿马克。从前东德国有企业动作情况看，主要存在下列问题：

（1）产业分布结构不合理，第二产业比重过大，严重偏离国际典型产业分布格局。

（2）机器设备老化严重，超役使用现象普遍。

（3）企业人员负担重。

（4）债务负担重。前东德国有企业欠银行的债务额高达 3，500 亿东德马克。

（5）盈利率低，亏损严重。前东德国有企业的经济效益普遍低下，仅有 1/3 的企业盈利，亏损面超过 50％。

（6）体制僵化，经营效率低。

1990 年 2 月，前东德新上台的总理莫德罗提出实现两德统一的“四阶段方案”，主张先与西德组成条约共同体，然后建立邦联，再后向邦联移交权力，最后举行全东德选举，成立新政府。为了贯彻“四阶段方案”，3 月 1 日，当时的东德人民议会讨论通过了成立德国托管局的决议。

根据决议，托管局最初的目标是使国有企业转向股份制，因此决定由托管局对前东德的国有企业实施托管，即在国有企业进行股份制改造过程中，由托管局作为持股单位并且代表全体公众的利益行使国有股权。当时的东德人民议会和政府的决议中并没有私有化的条款。

因为，改革之初，理论上还认为国有企业不能被分割转让。因此，按照此种理论托管局并不是一个促成国有企业私有化的机构，而只是一个托管国有资产以及保护国有资产安全的机构。

在此前提下，托管局的主要任务是：

（1）帮助和支持企业增强竞争能力；

（2）摸清企业的家底，即支付能力和资金状况；

（3）支持企业选择适当的组织形式；

（4）用西方会计方法以西德马克为单位编制企业资产负债表。

2.《托管法》的颁布与托管局职能的转变

经过 1990 年 3 月 18 日选举之后，前东德新政府于 4 月 19 日成立。新政府以“尽快促进两德统一”为目标，其施政纲领的核心是，根据西德《基本法》第 23 条申请加入西德，全面引入西德的社会经济市场体制。

5 月 18 日，两德财政部长正式签署关于建立两德货币、经济和社会联盟的第一个“国家合约”。其中关于经济联盟，合约规定社会市场经济体制是两德共同的经济基础，东德将促进企业私有化，鼓励竞争，实行价格、资金、劳动力和物资的自由流动。从此，原东德开始了中央计划经济体制向社会市场经济体制的转轨。

6 月 17 日，前东德人民议会又通过了重组国有

资产和国有企业民营化的法律——《托管法》，作为托管局的目标和运营的主要依据。《托管法》规定了托管局的具体政府目标：

（1）尽可能加快国有企业民营化进程；

（2）整顿、改造企业，为最终实现民营化创造条件；

（3）关闭一些在市场经济中不可能生存的企业。

《托管法》的颁布使托管局的目标和任务发生了根本性的转变，即用对国有企业民营化的办法促进前东德经济体制转轨，其主要任务是：

（1）按照社会市场经济原则尽一切可能加快国有企业的民营化；

（2）在促进经济结构适应市场要求的前提下，提高企业竞争能力，保持并创造就业机会；

（3）拆散过大的垄断企业，组建适应市场要求的企业结构；

（4）为企业整顿提供贷款和负责债权转让。

3．德国托管局的管理体制

托管局是依照有限责任公司的组织形式设立的，其最高领导机构是执行委员会，由局长和8名委员组成，这8名委员是下设八大部门的负责人。执委会接受监督委员会的监督。监督委员会由联邦各部代表、新州代表、工会主要领导，以及商界领袖和学界专家组成。

托管局具有双重身分，一方面作为政府设立的机构，隶属于联邦政府，其业务工作受到联邦财政部、经济部的监督，受到议会的控制，受到审计局的审计；另一方面，又作为企业法人，相对独立于联邦政府，拥有财政预算额度内的国内、国际资本市场的融资能力，并在前东德主要工业城镇建立了15个分支机构和若干个子公司。

二、德国托管局重组国有企业的步骤

第一步，分散大型工业联合体和国有企业，并进行公司制改组。

为使国有企业重组顺利进行，托管局将8,000家大型工业联合体和国有企业分解为12,000多家中型或小型企业，并将其改组为有限责任公司和股份有限公司，新公司的产权由托管局独家持有。同时，建立大中型国有企业数据库。这种数据包括厂家名称、位置、产品种类、设备及基础设施状况、人员配置、原料来源、销售渠道及市场前景等。这些数据被编制成各种文字的计算机软盘发送到德国各地以及其他国家，以利于吸引投资者。

第二步，评估企业的资产价值，并进行综合分析，在此基础上分类重组。

企业的资产价值评估是以西德马克为单位的企业资产负债表进行的。协助托管局进行这项工作是大约90家独立的西德经济审计公司和会计事务所。

托管局根据评估结构以及数据库的资料组织各方面的专家和现有企业进行综合分析，并按其目前的状况和今后发展的前景将这些企业分成三大类：第一类是其产品在国内外市场上有一定竞争力，基本条件较好，可以立即向投资者出售的企业；第二类是需要先进行整顿，然后才有可能生存和发展，从而向投资者出售的企业；第三类是即使经过整顿后其产品在国内外市场上仍不具备竞争能力的企业。

第三步，分类重组。

在分类的基础上，托管局对这三类企业采取了不同的处理方法。对第一类企业通过招标的方式尽快实现产权转让，即民营化；对第二类企业，暂时由托管局通过委托或租赁承包等形式限期整顿；对第三类企业则采取停业和关闭的办法。

在转让产权进行企业民营化的过程中，托管局在出售企业时并不是简单的将企业出售给开价最高的投标人，而是要求投标者提交一份具体的企业整顿计划。该计划须包括对今后的企业经营环境的分析、发展的规划，以及就业计划，特别是投资计划等内容。中标人往往是那些被托管局认为是最有可能把企业经营好的投资者。

在出售方式上，托管局原则上要求一个企业应一次性全部出售，但在特别情况下，也允许分期付款的方式，为了防止在出售的过程中出现私人垄断、大量失业和投机等现象，托管局制定了对购买者进行审查、以及在裁员、保证最低投资率和最低再出售年限等方面的具体规定。如果购买者以后违反了这些规定，托管局有权采取收回并要求补偿等措施。到1993年9月30日，德国托管局已接受购买者1,531亿马克的投资保证。

关于限期整顿的企业，除了那些必须马上倒闭清算的企业外，托管局要求所有的企业都必须提出自己的整顿方案。整顿方案可以由购买企业的人制定，也可以由托管局委托的经济审计公司制定，或者由企业自己制定，但所有的方案必须经托管局审定，托管局如果认为整顿和经济调整对企业来说是提供了增强竞争能力的可能，它就会在原则上限定一个期限，一般为三年，如果超过这个时间限制，企业仍

无转机或无人购买就只有关闭。

一般的整顿方案要提出整顿期间企业具体达到的目标,如亏损企业要在一定期限内扭亏为盈,盈利企业每年盈利要达到一定标准,此外,还要包括安置多少职工就业等。

企业整顿方案类似我国企业向主管部门提交的承包方案。企业的经营者一般是由企业内部或外部的人员向托管局申请,经托管局审查能力和资格后即可作为企业的经营者。经营者不仅制订企业整顿方案而且负责执行这个方案。整顿期内的企业,中小型企业的监事会由企业自己选出,大型企业的监事会由托管局任命。

企业的整顿方案一经托管局审定后,企业就可通过托管局担保向银行贷款,开始正常生产经营,直到通过拍卖或其他方式实现民营化。没有民营化的企业,在整顿期间就作为托管局的企业,托管局下辖约 14,000 家经营性企业,并每年负责审定其企业是否按整顿方案达到预定目标,如没有达到目标,则要采取相应措施,如责令经营者辞职等。

关于停业、关闭清算的企业,按照托管局的标准,一是没有可能恢复竞争能力的企业,即企业产品几年前就已被市场淘汰的企业;二是那些造成严重环境污染的企业。

三、德国托管局重组国有企业的成效

1990 年 10 月至 1991 年 10 月,出现了第一轮购买企业高潮。购买者主要是前西德私人业主,出于投资东德进而占领东欧市场的考虑,纷纷购买前东德的企业。

1991 年 10 月以后,出售企业日益困难。托管局开始在国际市场招标,采取 MBO(将一组相关的企业出让给局内的出售经理小组)、MBI(将一组相关的企业出让给局外的购进经理小组)或西方企业购买股份和兼并等方式,推进民营化的进程。

截止到 1994 年底,在 12,000 多家前东德工业企业中,托管局已出售的企业约 6,500 家;有 1,588 家企业归还给原业主;并对 3,718 家企业实行清算,其中清算完毕的为 157 家;另有 192 家企业未做处理。此外,托管局还出售了 25,000 家商业、服务业企业,以及 46,845 处房地产。

对于一些在民营化过程中未能出售、且出于政治原因不能关闭的企业,托管局设立了 5 家国有风险基金公司和投资公司,即中期转型控股公司,对未能私有化的企业实行控股经营。托管局为每家控股公司注入 2.5 亿马克,作为其创立的启动资本;并配备了 15～20 名富有经验的管理人员,负责经营管理其控股企业,以待今后对这些企业做进一步的股份制改组。

四、德国托管局托管前东德企业依托的金融环境

1. 托管局在国有企业重组中的资金缺口

1990 年 6 月,在托管局接管东德国有企业时,企业帐面上共有国有资产 6,500 亿马克;而出售国有企业及有关地产的全部收入仅为 760 亿马克。托管局在企业重组过程中的全部支出为 3,320 亿马克,其中承担原企业债务 990 亿马克,用于环境保护的支出 430 亿马克,对清算企业与包装企业的支出 1,530 亿马克,其他支出 370 亿马克。收支相抵,托管局共有 2,560 亿马克的赤字。

面对这巨额赤字,如果不利用金融手段在货币市场和资本市场融资,托管局很难推进托管计划。前东德国有企业会因债务沉重,资产质量低下,投资环境差而无买主问津,或大大压低买价。同时还面临着发生金融风波的威胁。因为托管局从前东德接管的国有企业共有 3,500 多亿东德马克的债务负担,而这笔债务都是居民在银行的储蓄存款转化而来的,在计划经济体制下,国有企业所有收入都上缴国家,所有借款行为都通过前东德的国家银行贷放,因此,德国托管局面对的是强硬的债权人,企业重组必须坚持债务续存原则,充分保证债权人的利益。

1990 年 7 月,两德货币统一,存款和债务等均兑换为德国马克,由于德国马克在货币市场上有较高收益,储户在货币转化之后纷纷提取其在前东德国家银行中的存款,国家银行必须获得新的基金来保证国有企业的新增贷款和兑现储户的债权。在此背景下,托管局必须开辟融资渠道,多途径融资,别无他途。

2. 利用金融市场融资的有利条件

两德统一前,东西德经济反差极大。两德统一前,前东德的劳动生产率仅为西德的一半,平均工资相当于西德的 1/3,人均国内生产总值也相当西德的 1/3。而两德统一前的西德是西欧经济的“火车头”,具有很强的经济发展实力。

从统计数据上看,西德具有“收购”东德的雄厚经济实力。当然这种“收购”是指西德拥有雄厚的资本实力,为德国托管局利用货币市场和资本市场筹措托管资金奠定了坚实基础,为西德私人资本购买

东德企业产权提供了资本来源，从而为德国托管局在改组过程中坚持和实现了本土战略（外国投资者在全部改组中的份额仅占10%以下）提供了经济支撑。

3. 德国政府改善金融环境所采取的措施

在前东德国有企业重组过程中，德国政府采取了一系列的措施来改善前东德的金融环境，为德国托管局顺利完成托管任务奠定了基础。

（1）设立“有息促进债务平衡基金”，向企业提供扶持贷款。

为了避免东德企业大量倒闭，德国政府授权托管局设立“有息促进债务平衡基金”，由此基金在很短的时间内向东德企业提供了300亿马克的贷款，以保证其支付能力。

（2）减免企业债务。

前东德国有企业历史上形成的债务包袱，其中很大一部分是体制性原因造成的，实际上是隐藏的政府债务，因此，最后也得采取由政府部门接收的办法来解决。

从1991年10月开始，托管局为配合银行的重组，对所属企业进行认真审查。凡是被认为有继续生存机会的企业，托管局就在相应要求的范围内，承担该企业的银行债务，并为该企业补充所需要的资本金。对于这类企业，银行不必为之进行资产价值调整。就政府来说，以债权的方式抵补银行或抵补托管局，其负担是一样的；但结果却有所不同，与抵补银行相比，通过抵补托管局，减免了企业的债务，其潜在效益要大得多。企业的财务状况迅速好转，可以直接推进经济发展，金融也可以稳定了。

只有那些被认为不宜继续生存的企业，即被托管局排除在外的企业，银行才以债权的方式调整其资产的价值。据统计，托管局直接用于偿还企业债务的支出达990亿马克。

（3）建立平衡基金帐户，促进国有银行的重组。

伴随着1990年7月1日两德货币、经济和社会联盟的建立，德国马克引入前东德，成为唯一的法定货币，原民主德国国家银行随即丧失其中央银行的职能，原东德的国有银行将根据市场经济体制的需要，面临着全面的调整与改组。

为使新州改组后的银行具有良好的财务基础，按照国家的有关规定，各新州的银行必须编制专门的调整帐户。该帐户要以转换后的德国马克为货币单位，反映该银行的资产和负债的情况。

为使资产负债表平衡，德国政府设立了专门的平衡基金帐户。在各新州银行的调整帐户中，资产方与负债方的差额，将以平衡基金帐户的债权来抵补。平衡工作从以下三个方面展开：

首先需要抵补的是，由于货币并轨而形成的银行资产价值低于负债价值的部分。这是因为在货币并轨过程中，存款的平均兑换率为1.5东德马克兑1德国马克，全部贷款和其他负债的平均兑换率为2东德马克兑1德国马克。由此而形成的资产负债表上的赤字，是由政府政策造成的，与银行的管理者无关。

因此，这一部分赤字，应通过对平衡基金帐户的债权方式转移到公共部门。

第二需要冲销的是，原国有银行累积的不良资产部分。在以德国马克为货币单位的调整帐户中，资产方所反映的对原国有企业、农村合作社的贷款，有相当一部分必须从帐面价值减至到现有价值（扣除不良资产部分）。帐面价值与现有价值的差额，由对平衡基金帐户的债权来冲销。

第三是通过资产评估，大大降低了银行资本，需以对平衡基金帐户的债权来抵补银行资本。资本充足率的标准是，按照巴赛尔协议规定的，资本占全部资产的比率是4，资本占按风险权重计算的资产比率为7.7。重建后的新州银行，基本上满足了核心资本充足率的要求。

因此，各新州银行由于不对称的货币兑换和旧体制遗留下的不良资产所导致调整帐户上的赤字，均通过对平衡基金帐户的债权方式给以平衡了。然而，其代价是巨大的。到1994年底，货币转换、坏帐重估及资本金补偿所形成的巨额债权达900亿左右。这些债权将以有价证券的形式使用，可以转让或用做抵押，并实行市场利率。并且从1995年7月开始，政府以分期付款的方式，每年偿还债权总额的2.5%。

五、德国政府赋予托管局的融资政策

面对2,500多亿马克的资金缺口，托管局约有一半是从德国货币市场和资本市场上筹得的，另一半是通过发行特种公债来筹得，具体途径如下：

1. 依据法定授权举债筹资

1990～1991年，根据1990年8月31日订立的《统一合约》，德国托管局可在德国资本市场直接举债240亿德国马克；1992～1994年，根据《托管举债法》，托管局可在国内和国际市场发行特种债券，每年300亿德国马克的发行额度，共900亿德国马克。

而且这种特种债券有三大特色：

一是有专门的法律保证。《托管举债法》将托管局举债的数量、方式、信誉保证、偿还期限等事项列入法律条文，使托管局的债券发行有法律保证；

二是联邦政府担保。《托管举债法》明文规定："联邦政府对托管局债务负责"，这种直接承诺说明托管局有联邦政府作为债券信誉的坚强后盾，如果发生到期不能偿还的现象，债权人可以直接向联邦政府起诉，联邦政府在托管局行使其托管行为的过程中始终承担担保义务；

三是可以直接入市交易。《托管举债法》规定："托管局发行的债券可以直接进入德国各证券交易所"，不必公布集资报告，而且允许在德国期货交易所(DTB)挂牌交易。这表明托管局的债券与德国政府债券有相同特征和地位，即相同的发行程序，每年发行量相当、固定利率、十年到期，可直接入市交易，并由联邦银行领导。

这三大特色，使得托管局发行的债券，具有极高的资信和极好的流动性，为债券的顺利发行创造了充分的条件。

2. 充分利用金融工具，筹集资金

托管局有 1,000 多亿的特种债券作保证，使其在金融市场融资具有很好的信誉和财力优势。托管局主要通过三种金融工具来融资，即国内与欧洲贷款周转信贷工具、商业票据工具、借款券。前两者一般属于短期金融工具，一年内到期。托管局持续使用巨额短期贷款，因为这种贷款可以用弹性利率来适应意外的短期头寸需求。

由于托管局需要的短期基金较多，国内与欧洲贷款周转信贷工具又是有限的，因此，商业票据的比例较大。因为信誉好，托管局的商业票据贴现率成为德国商业票据市场的基准。

至于"借款券"主要是指固定利率和浮动利率的中、长期借款券，其中固定利率的借款券偿还期在 2～10 年。

3. 运用透支权

1992～1994 年，德国国会与财政部为德国托管局专设 80 亿德国马克的透支权，并规定，根据需要允许增加透支额。

4. 提供贷款担保

即托管局可在许可限度内为企业提供银行贷款担保，且担保额不限。

六、德国托管局重组国有企业的实践对于我们的启示

德国托管局对前东德国有企业重组的实践有值得我们借鉴之处。这是因为，首先托管局面对的前东德与我国同处于计划经济体制向市场经济体制转轨时期；其次是托管局接管的国有企业存在许多历史遗留问题，特别是债务负担重、资产质量低、偿债能力差等等。通过分析德国托管局重组国有企业的实践，可以得出如下启示。

1. 托管是企业整顿、重组的一种形式，而不是目的

从德国托管局对国有企业托管的实践看，托管是针对企业所存在的各种各样的问题而采取的一种运营方式，它可以针对企业存在的各种问题，综合运用资金的支持、专家治理、资产重组、体制创新、技术引入、产品开发、市场策划、资产出让等各种手段，对企业进行整顿和重组，使其适应市场经济发展与经济结构调整的要求，达到有效的经营和动作。

至于被托管的企业会成为何种所有制形式及组织形式，则是按照私有化的方针，还是按照股份制或国有制方针进行整顿和重组来决定的，不是托管这种形式本身决定的，而是托管所依托的社会制度基础，法律规定和政府确定的目标所决定的。

因此，托管的结果并非必然是私有化。托管局对国有企业托管的结果也正说明了这一结论。从托管局操作的结果看，并未完全实现私有化。托管是调整经济结构，进行企业整顿、重组的一种手段。

从体制创新与机制转化的涵义上说，托管可以作为深化我国国有企业改革特别是中小型国有企业改革的一种可供选择的形式。

2. 以政府为后盾，以法律为依据，参与金融市场融资是筹集国有企业重组资金的有效可行渠道

(1) 托管局以联邦政府作后盾，以《托管举债法》为依据，发行特种债券，其社会、经济地位等同国债，并可以直接上市交易，为托管局取得巨额资金奠定了坚实基础。

这一点对于我们是很好的借鉴。在体制转轨时期，国有资产存量调整需要大笔资金充实动作基金，完全有可能，也有必要以政府作后盾，发行"国有资产运营特种债券"，将募集的资金用作产权经营基金，包括国有股权运作基金、重点行业发展基金、老工业基地改造基金、拳头产品扶持基金、高新技术开发基金等等。这些基金的有效动作将会对开创国有

资产管理工作的新局面发挥重要作用。

(2) 托管局发行特种债券,并直接上市交易,表明托管局直接利用资本市场融资。这一点对于我们特别重要。目前我国国有企业资金严重不足,资产负债率高,降低全部国有企业负债率需要巨额的资金投入。这个巨大的缺口仅靠财政投入只能是杯水车薪,很难解决。我们也应探索利用资本市场解决资金不足问题,广辟融资渠道,扩大企业资本金投入来源。

(3) 托管局除利用资本市场融资之外,还利用货币市场融资,发放借款券、商业票据等融资工具的作用,并运作 80 亿德国马克的透支权。而利用货币市场金融工具统筹解决国有企业之间的债务链,也是一个值得认真研究的问题。

3. 出售与治理并重,是降低托管成本、减轻社会就业压力、提高资本质量的重要途径

虽然两德统一后,人民议院颁布的托管法规定,托管局的中心任务是将国有企业民营化,但托管局仍坚持出售与治理并举的方针,具体体现在注资治理企业,调整经济结构等方面。

托管局采取整顿治理措施有两个目的,一是对原企业进行包装,包括企业环境、职工队伍等等,包装之后再出售,以求卖个高价;二是对有希望的企业给一定的资助,使其维持运转,并进行股份公司改组。

这两点也值得我们借鉴。目前,对国有中小企业实施产权转让,产权转让之前也应进行包装,否则会大大贬值。同时对一些扭亏有望的企业,还是应该给予资助,一是可减少新办企业成本,二是可以减轻社会就业负担。从我国目前国有企业的情况看,以强有力的手段,如注资减债,公司制改组,分流人员等,对国有中小型企业实施整顿、改组是十分重要的。

讨论:

(1)对前东德国有企业进行改组时最主要的困难有哪些?

(2)托管局主要采取什么方法对企业进行改组?

(3)试述当时的金融环境以及托管局工作的步骤和成效。

第二篇　组织管理案例

第　二　篇

[案例一]　路透控股公司的发展扩大

英国路透社堪称大名鼎鼎，它每天24小时向世界"露透"最快、最详实的新闻。经过100多年的发展而形成的路透控股公司，不仅是世界新闻界的领袖，还是计算机化信息服务的魁首。在路透公司的经营项目中，包括即时金融数据、数字及文本数据库、新闻图片、汇率动态、全球市场信息，以及向150多个国家传发新闻消息等。

路透公司曾夸口说，在全球每个角落、每个热点，都可以看到路透记者和摄影师。"据路透社报道"，是人们最熟悉的词汇。

路透公司令自负的英国人感到脸上有光，唯一使英国人有点儿不快的是：这家公司不是由英国人创建的。

路透公司的创始人名叫朱利斯·路透，是一位德国人，在柏林从事出版业务。1848年，工业革命浪潮席卷欧洲大陆，路透发现人们迫切希望了解外面的世界。于是，他立即前往当时的欧洲信息集散中心巴黎，投身于法国新闻大亨查尔斯·哈瓦斯门下，暗地里着手创立自己的事业。路透把从法国报刊上摘抄下来的新闻发往德国，但由于当时德国各报刊都在巴黎设有自己的新闻常驻机构，所以路透的稿件几乎无人登载。

1849年，路透返回德国，决心建立自己的新闻服务中心，以更快的速度抢在对手前面向德国人提供新闻、金融及商业信息。由于当时欧洲各国间的电报网络尚未形成整体，所以许多来自巴黎、布鲁塞尔的消息只能靠邮政火车来传递。路透独具慧眼地启用了一种古老的通信手段——信鸽传书，饲养了大批信鸽，结果他总能抢在火车到达前数小时发布新闻，路透一下子成为德国新闻界巨头。

但不久以后，欧洲的电信网终于完全形成。在电波面前，信鸽慢如蜗牛。于是，路透摒弃了以前坐阵德国，被动地接收新闻的做法，他来到最大的资本主义帝国、世界金融及电信中心——伦敦，在著名的伦敦股票交易所旁边开设了自己的新闻社。

弥漫在伦敦上空的贸易自由、言论自由的空气，令路透兴奋不已。他认为，电报网的普及已经使"快"成为新闻社之间的第二争夺热点，而"点"则上升为第一热点。所谓"点"就是指固定的新闻客户、固定的新闻报道员。路透在新闻社开业仅两天后，就同伦敦、巴黎等地的掮客、商人和金融业主建立起了主顾关系。到1857年，路透的新闻网已扩展到包括俄罗斯在内的整个欧洲。在大西洋海底电缆尚未铺设之前，路透就向大洋彼岸的美国派遣了新闻报道员，全面报道美国国内战争的消息。1865年，路透比对手们抢先两个小时，宣布了林肯总统遇刺的噩耗。

路透从不把自己当作一名新闻工作者，他认为自己是一名商人，所经营的商品是新闻。正是这种独树一帜的观念，使他在新闻产业化的道路上处处领先对手一步。1865年，路透正式成立了路透电报有限公司，成为第一家向外界发行股票的新闻机构。路透用发行股票筹募来的资金，修建了从英国到德国的海底电缆。一年后，正是通过这条电缆，英国人第一次接到了从印度直接传来的电报。1869年，路透又与一名巴黎银行家合资铺设大西洋海底电缆。路透认为，拥有电缆才算真正拥有了全球新闻网络，才能提高公司在新闻"商场"上的竞争力。

事实证明，路透独特的经营观念是正确的。

广阔的新闻覆盖地域、众多的办事机构和代理处、庞大的报道队伍、四通八达的电缆网络，这一切使路透电报公司成为当时国际新闻界最大、最权威的企业，又是国际新闻的集散中心。

当时恰逢英国政府取消报业税赋（以前政府按报社的报纸销售量征税，卖得越多征税越高）极大地调动起报界的积极性。各报社拼命扩充记者队伍，结果报界不再仅依靠新闻社的消息，"本报讯"、"本报记者报道"的字眼，越来越多地出现在报纸上。

然而，各报纸到头来发现自己还是离不开路透电报公司。特别是在一些时效性极强的即时性新闻方面，"路透"仍一统天下。这一方面是由于路透电报公司经过多年的经营，早已打通了所有关节，它的记者总能抢先一步获得信息；另一方面，路透电报公司完全拥有或部分拥有全球主要的电报电缆，即使报纸记者抢到了新闻，到了电报局后，也要排在路透报道员的同类新闻后发出。

趁着大英帝国四处征讨、急于开拓新殖民地、建

立“日不落帝国”之际，路透抓住英国人渴望了解战争进程的心理，同步扩大了自己的“新闻帝国”。先后在埃及亚历山大、印度孟买，以及中国、日本、澳大利亚、菲律宾、马来西亚、中东等非欧美传统新闻热点地区，建立起了办事机构，架通了电报电缆。

1878 年，年迈的路透急流勇退，将庞大的路透电报公司交给了儿子赫伯特经营。

路透电报公司的赫赫声名似乎令赫伯特有些局促不安，他竭尽全力去捍卫这块金字招牌，可手法却远不及其父老辣。

在 1899～1902 年的布尔战争中，许多英国及海外新闻机构蜂拥而至，争先报道战争新闻。赫伯特惟恐落后，他亲自布置在英军和布尔人中分别安插通讯员，全面报道战争进程。这个做法口碑虽佳，但却消耗了公司大量钱财。有人形容赫伯特的做法是“在一块本已锃亮的赤金上，又刷了一层金粉”。另外，赫伯特还涉足于广告业和金融业，但均以失败而告终。

在事业上的惨败和妻子逝世的双重打击下，赫伯特于 1915 年自杀身亡。罗德里克·琼斯接替了赫伯特的职务，公司从此不再由路透家族所控制。

但琼斯上台后的日子也不好过。时逢第一次世界大战，战火的封锁，敌对双方的隔阻，使新闻报道工作难于开展，报道费用也急剧增加。路透电报公司的私用电报网也失去了优势，因为各国军方保密局均不允许民用电报再用暗语密码，以明码发送的路透消息成为人人可以截获的共有资源。而且琼斯还在英国信息部门中担任宣传部的头头，路透电报公司被认为在为英国政府效力，所以公司在敌对国中几乎无法开展工作。

到一战结束时，路透电报公司已失去往昔在新闻界的霸主地位，不少新闻社，如美国的美联社和合众社等，已经能与路透电报公司平起平坐了。

为重整旗鼓，琼斯做了大胆改革，将公司更名为路透公司，舍弃了陈旧的电缆电报传送系统，启用了长波无线电台。无孔不入的电波可以直达最偏僻的地区，既提高覆盖面，又降低了昂贵的建网费用。不久，路透公司又率先引入了电传机，直接向伦敦各大报社传送新闻稿。到 1934 年，欧洲知名的报社都接通了与路透公司相连的电传机。

空前残酷的第二次世界大战，摧毁了欧洲各大新闻社的基础设施，使它们元气大伤。而远离战火的美国新闻社，在大洋彼岸迅速崛起。战后，路透公司急于恢复霸业，在欧洲和海外掀起了重建新闻机构的浪潮。但随着通讯手段的日益先进、记者队伍的日益庞大及素质的提高，新闻透明度日益增加，各大新闻机构和报社几乎能同时捕获到同一新闻，一家新闻社独手遮天的时代一去不复返了。

为寻找新的突破口，1963 年出任路透公司总经理的戈拉尔德·朗说服了犹豫不决的董事会，毅然将重金投入到初露头角的计算机化信息服务市场。1964 年，路透公司启用了“股市行家”系统，该系统以设在英国伦敦的路透公司总部中心计算机为核心，将遍布全欧的无数台计算机终端联结成网。每一台终端机随时将其所在地的市场行情输入给主机，也可以从主机随时调阅查询其他地区的行情。路透公司一举成为欧洲最有影响的商业信息集散中心。

从 1971 年开始，世界金融界摒弃了固定汇率，进入到浮动汇率时代。路透公司迅速适应这一变化，推出了“路透汇率监视系统”。该系统能够同步地反映出世界各地瞬息万变的汇率行情，成为国际金融界不可缺的亲密助手。

朗的眼光是准确的，利润从他选定的商业信息服务和金融信息服务这两个突破口滚滚而来。在“股市行家”和“路透汇率监视系统”启用前的 1963 年，路透公司的纯利为 5.1 万英镑；在两大系统开通后的 1973 年，公司利润为 71 万英镑；到 1981 年朗退休时，公司利润上升至 1600 万英镑。

在传统的新闻报道方面，朗将突破口定在启用新技术上。早在 1968 年，路透公司就引进了“自动数据交换”(ADX)系统。这套以计算机为核心的新闻处理系统，加快了新闻处理、编排及发送的速度，效率大大高于传统手工操作方式。路透公司成为世界上第一家采用计算机辅助系统的新闻社。

从 1973 年起，路透公司又顺应电视普及热潮，在传统的文字新闻领域外，奋力开发图像新闻市场。1973 年，路透公司在美国组建了子公司 IDR 公司，专门研制生产有线电视新闻系统。1985 年，公司又买下从事国际电视新闻报道业务的威斯新闻公司和联合新闻公司的图像部。

80 年代是路透公司发展最快的 10 年。1980 年时，公司员工总数不足 3000 人，而到 1989 年则已超过万人。1981 年的利润为 1600 万英镑，而 1989 年时升至 2.84 亿英镑。庞杂繁重的日常业务使伦敦总部不堪重负，于是，路透公司按地域范围进行重组，成立了路透亚洲公司、路透美洲公司、路透欧洲与非洲公司。各分公司的业务都统一划分为五大部分：实时信息服务、传播服务、贸易服务、历史信息服务、媒介服务。

路透公司把未来的发展重点放在提高现代化程度上，巩固公司在计算机化信息服务领域的传统领先优势。目前，公司已经建立起了以计算机为核心、以卫星为联网手段的“综合数据网络”(IDN)，这无论在金融界还是新闻界，都是独一无二的。公司似乎想把地球装到自己的口袋中。强大的路透公司，既让金融界的道·琼斯公司惶惶不宁，又使新闻界的法新社惴惴不安，所有对手都对路透公司惧怕三分。但读者、听众、观众和用户们却都喜欢路透公司，因为它让天涯近在咫尺。

讨论：

(1)路透公司的三代领导人各有什么特点？他们的主导思想各是什么？

(2)为什么路透公司的新闻总是最先发出？其中最主要的原因是什么？

(3)请综述新闻业的发展。

[案例二]　苏尔泽兄弟公司

瑞士的苏尔泽兄弟公司最有名的产品当属内燃机和纺织机械。另外，该公司还在工业设备、建筑服务工程、医药产品等多种领域内有所建树。苏尔泽兄弟公司的创业者和继承者，都具有坚强的毅力和机智的头脑。他们注重同国外的联系，以克服瑞士市场狭小、资源有限的先天不足。苏尔泽兄弟公司不仅向国外出口成品，而且在全球各地广建生产基地。

在瑞士东北部有一座名叫温特图尔的古老城堡，环绕城垣的护城河早已干涸。于是，居民们就在河故道上建起了许多棚屋。苏尔泽兄弟公司就是从其中一间棚屋起家的。

1751年，温特图尔一间大车库的老板喜得贵子，他给孩子起名为萨洛蒙·苏尔泽。长大后，苏尔泽进入神学院学习，后来被派往苏黎士湖附近的一个教区任牧师。

由于教堂中有许多神器需要用黄铜铸造，所以苏尔泽经常与一些黄铜作坊打交道。年轻的苏尔泽一下子就被作坊中的景象吸引住了：熊熊的炉火，悦耳的敲击声，精美的铜器，欢乐的工匠，这一切远比肃穆庄严的教堂更令苏尔泽向往。他从教堂不辞而别，跑到沙夫豪森城的一家黄铜铸造作坊当起了学徒。

23岁那年，学成手艺的苏尔泽重返故乡温特图尔，打算建一座黄铜作坊。可是行政当局却不让他开业，他们的理由是黄铜作坊有火灾隐患。实际上，他们是想保护当地已有的铜艺作坊，使其免遭竞争之苦。

在苏尔泽的反复申请下，行政当局最后勉强答应了他的请求，但只许他把作坊建在城外的干河道里。苏尔泽家族的事业就从一间简陋的棚屋蹒跚起步了。

由于偏居一隅、远离市场，所以苏尔泽的作坊在竞争中处于不利的地位。苏尔泽决心用高超的技艺弥补劣势。他开始的产品是消防用具和印刷活字。后来，他又添置了一台镟床，用木头、牛角、生铁和黄铜加工成工艺品，其精湛的技艺招来了众多顾客。苏尔泽不仅手艺好，而且为人和善，价格公道，顾客有活都愿意送到他的作坊。结果，苏尔泽的产品种类丰富起来了，陆续增加了工业配件、采矿工具和盐业制造设备等新业务。

苏尔泽唯一的儿子约翰·雅各布·苏尔泽出生于1782年，苏尔泽从很早就向儿子传授铸造和车工技艺，希望他能够把这个小作坊维持下去，办得更红火。

但是拿破仑战争的爆发令苏尔泽心灰意冷，从1798～1799年，瑞士变成了俄国、奥地利、法国鏖兵的战场，温特图尔驻满了军队，生意全部瘫痪了。苏尔泽一气之下远走他乡，到法国的洛林一家盐厂去谋生，把作坊留给了新婚不久的儿子约翰·雅各布·苏尔泽·努弗特（根据瑞士风俗，男人结婚后要在名字后面缀上妻子的姓氏）。1806年，苏尔泽·努弗特接到父亲客死洛林的噩耗。

随着战争的结束，这座护城河中的小作坊又燃起了炉火，起初制造平底锅、铜铃铛等普通日用品。后来，一些外国的盐商向苏尔泽·努弗特订购用于制盐的盐泵，使这个夫妻作坊的业务量猛增，一下子

雇佣了8个帮工。

丈夫负责制造业务,妻子凯瑟琳纳·努弗特负责管理帐务和帮工。她定下了苏尔泽家族的员工政策:“让工人在这里得到比任何地方都好的照顾。”这条政策至今仍被苏尔泽兄弟公司奉为金科玉律。

1806年,苏尔泽·努弗特的长子约翰·雅各布·苏尔泽出生;1809年,次子萨洛蒙·苏尔泽出生。这兄弟俩一个与父亲同名、一个与祖父同名,苏尔泽·努弗特希望这两个孩子能把父亲与自己开创的基业发扬光大。

苏尔泽·努弗特一生不曾离开过温特图尔古城,但他在同外国商人的接触中知道欧洲正在发生翻天覆地的工业革命,铸铁正在迅速取代铸铜。因为铁制的纺织机和其它工业设备更廉价,所以德国、法国、英国的铸铁工厂正不断涌现出来。苏尔泽·努弗特认定铸铁是未来的潮流。于是,他把两个正在作坊中学徒的儿子送上了出国学艺的旅途。

苏尔泽两兄弟分别奔赴不同的国家,这样能够更多地学到国外的先进技术。约翰先是在巴黎实用工艺学校学习,然后又到一家有名的铸铁厂工作。萨洛蒙则在德国慕尼黑的一家铸造厂当学徒。

在两个儿子苦心钻研国外技术的同时,父亲苏尔泽·努弗特在国内尝试着开办了铸铁业务。当两个儿子从国外学成归来后,苏尔泽家族决意在铸铁行业大干一场。1834年,他们在繁华的苏黎世开办了铸铁厂,并将其命名为苏尔泽兄弟公司。苏尔泽·努弗特之所以把自己的名字摒弃于公司名称之外,还有一段小插曲。

铸铁厂刚起步时资金非常紧缺,一切设备都是因陋就简。但兄弟俩坚持要购买国外的化铁炉,取代以前作坊中的熔炉。父亲坚决予以否定,他认为应再试生产一段时间,积累一定利润之后才能冒险花大价钱买进口设备。可兄弟俩背着父亲订购了德国化铁炉,并且生产出了全新的产品,质量与以前相比顿见云泥之别。苏尔泽·努弗特由盛怒转为折服,他说:“未来永远是属于年轻人的,工厂就叫苏尔泽兄弟公司吧。”

兄弟俩不仅学来了国外的制造技术,而且带回了国外的培训制度。他们融法国、德国的员工培训制度于一炉,创立了更有效、更实用的培训制度,到1870年,公司中共有95名在培工人在技校中接受培训。

苏尔泽兄弟公司在最恰当的时间、最恰当的地点,打入了最恰当的行业。公司刚刚成立,席卷瑞士的工业革命浪潮就把铸铁的价格抬得一高再高,整个工业界对铸铁的需求与日俱增。苏尔泽兄弟公司1834年初创时铸铁产量为5万磅,1837年上升为40万磅,1840年达200万磅。

哥哥约翰总是在不停地开发新产品,锅炉和工业炉就是他的得意之作。1841年,他曾为温特图尔中学制造了一台供暖锅炉,其优异的质量令人无可挑剔。这台锅炉服役了整整一个世纪,一直成为苏尔泽兄弟公司宣传其产品质量的有力工具。1839年,公司还制造出瑞士第一台4马力蒸汽机,约翰把它安装在故乡温特图尔一座一直靠骡马工作的磨坊里,引起了全城的轰动。居民们纷纷跑到磨坊去看那个“能使磨盘自己转起来的怪物”。蒸汽机很快成为苏尔泽兄弟公司的主力产品之一。

10年后,约翰又一次踏上了出国求艺的征程。这一次,他要到当时蒸汽机技术最发达的英国去取经。当他从英国归来时,不仅带回了厚厚的考察笔记,而且还带回一位英国蒸汽机工程师查尔斯·布朗。布朗被约翰委以总工程师的重任,这是苏尔泽家族外成员第一次进入公司领导核心。苏尔泽兄弟很清楚,现代的工业企业远非家族作坊可以比拟,没有出众的技术和产品,企业就没有未来。

布朗不负厚望,主持开发出新一代蒸汽机。这种蒸汽机主要用于航海舰船,不仅成为苏尔泽兄弟公司的新的中坚产业,而且使公司开始自行建船,步入造船业。当铁路运输工业在瑞士兴起后,布朗又在1871年负责筹建了瑞士机车与机械公司,专门生产蒸汽机车和其他与铁路相关的设备。

1860年和1872年,年事已高的苏尔泽兄弟先后从公司的日常事务中退出,把公司交给他们的儿子海因里希、艾尔伯特和爱德华经营。

下一代继承了苏尔泽兄弟的创新传统,在1872年的维也纳世界博览会上推出了采用全新阀门技术的蒸汽机。这项发明使原来在国际上默默无闻的苏尔泽兄弟公司骤然成为炙手可热的后起之秀。就连英、法、德这些老牌蒸汽机生产大国也纷纷向苏尔泽兄弟公司发出订单。从1880～1895年间,公司员工数从1240人上升到3200人。另外,公司还陆续开发出岩石钻采设备、金属管与水箱产品、冷冻装置等新产品。

1885年,苏尔泽兄弟公司第一次跨出狭小的瑞士领土,在德国的路德维希港开设了分厂。这一举动的主要目的是闪避德国的进口关税。路德维希港分厂的成功,极大地鼓舞了苏尔泽兄弟公司。不久,又

在德国开设了一个生产供暖和通用设备的分厂。

进入20世纪，苏尔泽兄弟公司繁荣势头不减。在1909年公司75周年庆祝会上，艾尔伯特宣布公司已拥有5500名员工，在米兰、巴黎、伦敦、开罗、莫斯科、布加勒斯特、神户都开设了销售机构。

新发明继续不断涌现出来。内燃机虽然是由德国人在1892年发明的，但苏尔泽兄弟公司却是第一家将内燃机投入实用的公司。1900年的第一艘以内燃机为动力的远洋轮船、1913年的首次内燃机机车试运行，所采用的内燃机都是由苏尔泽兄弟公司提供的。公司还在1906年设计制造了世界上首台两冲程航海内燃机。

第一次世界大战，使在内燃机应用方面居领先地位的苏尔泽兄弟公司大获裨益。内燃机被交战双方选为潜水艇动力装置，原因是其效率高，而且携带贮存燃料比较安全。公司的内燃机既供应美国、英国，又卖给德国。

当爱德华·苏尔泽从董事长的位置上退下来以后，苏尔泽家族第四代成员接管了公司，继续向着现代工业文明迈进，先后开发了空气压缩机、汽轮机、缆索铁道、船舶螺旋桨等新一代工业产品。

脱胎于曾祖母朴素的员工管理思想、揉合了现代工业社会的劳资特点，苏尔泽家族第四代成员制定的员工管理制度，被誉为资本主义社会劳资关系的“经典之作”。这项制度诞生于1918年，不仅规定了公司应为员工提供良好的技能培训和晋升机会。而且还要求公司把员工作为利润分红的伙伴。此外，公司还为员工提供免费食堂、娱乐设备、廉价住宅等。1919年，公司还为职工在瑞士山区修建了疗养院，建立了伤残失业抚恤救济基金会。

健全完善的员工管理制度，极大地调动了员工的积极性和创造性，使苏尔泽兄弟公司不仅顺利地度过了30年代大萧条，而且在萧条年代由一些已被公司被迫裁减但却仍坚持上班的科研人员开发出了至今仍享有盛誉的纺织机械设备。

40年代和50年代，苏尔泽兄弟公司掀起了一股国外建厂的热潮。为克服瑞士国内资源有限、市场狭小、进出口原料与设备需交纳双重关税、运费昂贵等诸多先天不足，公司先后在英国、法国、美国、阿根廷、巴西等40多个国家建起了工厂，员工总人数达到10,400人。

1959年，最后一位苏尔泽家族第四代成员汉斯·苏尔泽逝世，其子乔治·苏尔泽入主庞大的家族公司，标志着第五代领导时期的开始。

1963年，苏尔泽兄弟公司已成为世界航海内燃机最大生产公司。到1966年，全球有1/3的远洋轮船动力出自苏尔泽兄弟公司的内燃机，总计功率达250万马力。1968年，乔治宣布公司员工数已达到3.25万人，产值为16.8亿瑞士法郎。

1973年的石油危机，对以柴油为燃料的内燃机工业的确是沉重的打击。乔治痛定思痛，认为以前苏尔泽兄弟公司之所以取得辉煌成就，其关键就在于及时打入新行业和不懈地创新。早在1969年，乔治就开始关注着新兴的电子计算机自动化工业的发展。这次，他下决心引入电子自动化新技术，改造老设备，开发新产品。

经过数年努力，苏尔泽兄弟公司在工业自动化方面取得了喜人的成绩，其下属的EL—MA公司生产的机器人系统和电子元器件，成为新一代名牌。在80年代，公司拥有了欧洲最先进的铸造厂，锻压、铸造全部实现了计算机自动化。

1981年，乔治退休，其堂弟彼得·苏尔泽继任。彼得一到任，就把三条路摆在董事会面前挑选。他说：“要管好如此庞大的产业，适应如此多变的市场，我们有三种选择：改变公司组织结构；进一步实行产业多样化；集中力量于公司强项。”最后董事会选择了第三条路，理由是，在已有强项上投资既保险又见效快。

根据董事会的决定，彼得把公司产业划分为三大类：骨干产业、发展产业、低效产业。骨干产业包括：建筑服务业，从事空调、供暖及通风、冷冻工程；纺织机械制造业；医学工程，生产电子起搏器、电子心脏消颤仪、人造心脏瓣膜、人工髋关节等。发展产业是指那些通过内部发展可以在90年代达到骨干产业水平的目前处于中等状况的产业，如化学工程、造纸机械、表面处理技术等。低效产业是指那些发展余地有限、投入产出比例失衡的产业，如气轮机、针织机械、内燃机等。

在产业等级区分甄别工作完成后，彼得针对不同产业采取了不同处理方式。对骨干产业，投入大量资金以进一步确定其领先优势。以医学工程部门为例，仅在1989年中，公司就投入4.5亿瑞士法朗，买入3家国内外著名医药公司以扩充其实力。对发展产业，彼得强调以内部自行发展为主，外部收购扩张为辅，不求有功，但求无过，打好坚实的基础，以利今后发展。对低效产业，彼得要求它们在一定期限内改善经营状况，否则将予以出售。

这次产业分级在苏尔泽兄弟公司的发展中起了

重要作用。骨干产业得到了充分的资金保障,如虎添翼,为公司赢得了更大的利润。有些低效产业奋起直追,扭转了颓势,如泵类制造业、汽轮机制造业等。另一部分无力回天的低效产业被卖掉,减轻了公司的负担。

进入90年代,彼得在坚持集中力量于强项这一基本方针外,又提出了其他四项发展方针:保证和改进产品质量;调动技术队伍和管理队伍的积极性;制定实施使股民满意的利润分红方案;快速的市场反应。

有句俗话说"富贵不过三代"。第一代人艰苦创业,积累财富;第二代人曾经耳闻目睹过父辈的辛劳,还能守住财富;第三代人则在安逸中长大,挥霍财富。苏尔泽家族绝不允许无才之辈进入公司。即使是有才华的子孙进入企业,也要首先从学徒工干起,一步步走上管理位置。"天才、奇想、冒险、质量"被新闻界称为"苏尔泽家族血液中的四大基因",推动着苏尔泽兄弟公司不断走向新的成功。

讨论:

(1)苏尔泽成功的原因有哪些?

(2)作为家族企业,最大的弊病是不易接纳高层管理人员,家族外成员不受重用,而苏尔泽公司却没有这样的缺点,为什么?

(3)这个案例给我们哪些启示?

[案例三] 道—琼斯公司的华尔街报

稍有些国际知识或金融知识的人,都会听说过"道—琼斯工业指数",它是美国股市的晴雨表,它的升降变化直接反映出美国经济的盛衰起落。最早提出这一统计概念的就是本文要介绍的道—琼斯公司。

道—琼斯公司还有另一个看家法宝,就是大名鼎鼎的《华尔街报》。该报的新闻报道和社论述评,在世界经济界极具影响力。此外,该公司在80年代后期建成的电子信息系统也堪称一绝。

1879年,查尔斯·道和爱德华·琼斯从罗德岛来到当时美国的经济和金融中心纽约市,他俩在贸易界颇有名气,这倒并不是因为他们腰缠万贯,而是由于他俩消息灵通。道在来纽约前曾在好多家报纸干过,他主持的经济金融信息专栏拥有众多读者。正是凭借着对新闻工作的热爱和对金融动态的敏感,道和琼斯决定携手在纽约大干一场。1882年,他俩与志同道合的另一位朋友——理尔查·伯格斯特雷塞,组建了道—琼斯公司。

这家公司不是做实物贸易的,而是专门提供金融咨询服务。为了更好地了解股市行情,道在1885年成为纽约股票交易所的一名会员,以便掌握第一手股市资料。在起伏跌宕的股市风潮中,道摸索出了一套被人们称为"道氏公式"的股票走势理论,使他往往能准确地预见股市动态。于是,在1889年夏天,道—琼斯公司创办了《华尔街报》,致力于金融动态的分析报道。

据说道也不是整天泡在股票交易所里,即使来到交易大厅,他也不像别人那样坐立不安。道总是稳稳当当地坐在自己的交易席上,冷眼观看大厅里的众生百态。他在交易所中有极好的人缘,再加上细致入微的观察,所以,道总能听到或看到一些秘密。然后,他就根据实地掌握的资料情报,运用自己独特的理论加以分析判断,将自己的结论写成文章发表在《华尔街报》上。

整个一份《华尔街报》当然不能只依赖道一个人运作,更何况道还有大部分时间要花在股票交易所中。真正支撑报纸日常工作和编撰大量新闻消息的是琼斯、伯格斯特雷塞和另一名记者托马斯·伍德洛克。琼斯是报纸主编,他和另外两名记者四处采访和搜集经济及金融信息。与道的社论式的评述文章相比,琼斯他们的文章更注意新闻性。

《华尔街报》的评述性文章很叫座,但它的新闻则显得薄弱一点。这主要是由于人手太少,分身乏术,有时无法深入现场做第一手报道,结果只能转载别人的消息。为扭转这种情况,道和琼斯找到了波士顿新闻局的主管克拉伦斯·巴伦,提出与他搞新闻互换。巴伦也办了一份金融新闻的报纸,叫《金融日报》,他同样苦于无法尽快得到纽约方面的金融消

息。所以,当道和琼斯找上门来后,他立即同意了他们的建议:由《华尔街报》向《金融日报》提供有关纽约金融市场的消息,而《金融日报》则向《华尔街报》传送波士顿方面的金融消息。这样一来,两家报纸基本上能够及时全面地报道美国两大金融中心的最新动态,增强了竞争实力。

1899年1月,琼斯退出了《华尔街报》,但他仍然与道保持着深厚的友谊。他多次在公开场合赞扬道是“具有非凡能力的人”,是金融记者中“最诚实、最敏锐的一个”。琼斯走后,伯格斯特雷塞出任报纸主编。

详实的新闻、精彩的评述使《华尔街报》声名日振。1900年,道—琼斯公司的持股人(只局限为道和伯格斯特雷塞的家人,以及少数几名公司员工)每人都得到7500美元的股息红利。

如日中天的《华尔街报》令远在波士顿的巴伦心痒难耐,1902年3月,他以13万美元买下了虽然名声大、但毕竟实力较弱的道—琼斯公司。道和伯格斯特雷塞尽管奋力抗争,但胳膊还是拧不过大腿,他俩最后愤然辞职。

巴伦买下《华尔街报》后,没有向公众宣布道等人辞职的消息,甚至还在报头的发行人、主编姓名栏中继续印着道和伯格斯特雷塞等人的名字。他知道,如果读者发现《华尔街报》易主了,这份报纸的销路一定会下降的。

但巴伦的瞒天过海之计终于暴露了,就在这一年年底,51岁的道因心脏病突发而逝世。发觉上当的读者对缺少了道的《华尔街报》兴趣大减,对巴伦亦颇有微辞。在这种情况下,巴伦退居为董事,由查尔理·奥蒂斯出任道—琼斯公司的总裁。但公司的实权乃掌握在巴伦家族的手中,因为在6人董事会中,巴伦家的人占了三位:巴伦、巴伦的妻子和巴伦的女婿休·班克罗夫特。

1907年,巴伦得了一场大病,这一病就是4年。当他病愈复出时,《华尔街报》的发行量已经下降到“令他再病一场”的程度。盛怒的巴伦一脚踢开原总裁奥蒂斯,亲自上阵了。他深知作为金融新闻报纸,要想博得读者的青睐,就必须有及时准备的新闻和入木三分的评述。这两者中,尤以后者为难。所以,巴伦一直在物色一位能达到当年道的水平的金融评述家。

终于在1921年,巴伦选中了肯内斯·霍加特。巴伦似乎了却了自己的心愿,一命呜乎了。价值150万美元的资产全部由他的女儿简·班克罗夫特继承,他的女婿休·班克罗夫特出任道·琼斯公司总裁、霍加特为副总裁。

在新领导班子的带领下,《华尔街报》逐渐恢复了往昔的光彩。霍加特撰写的评述文章被经济权威普遍看好。但就在此时,美国股票市场出人意料地崩溃了。接踵而来的经济大萧条,使《华尔街报》再度陷入窘境,发行量一跌再跌,到1938年时仅发行2.8万份。

为了挽救《华尔街报》,霍加特作了一个大胆的决定,摆脱《华尔街报》只能报道经济的传统模式,增加政治、文化、体育、艺术等多方面的报道,将报纸办成综合性大报。恰好不久后爆发了第二次世界大战,霍加特及时派遣并在军队中特约了大批军事通讯员、军事记者,决心将《华尔街报》办成“新闻发源地”。

霍加特这一招果然奏效,《华尔街报》不仅在金融经济报道方面继续高人一等,而且在其他新闻和事件的报道评述上也不甘人后,一报在手,读者可获得更多的信息。《华尔街报》的发行量回升了。

出于健康原因,霍加特退出了道—琼斯公司,巴尔内·基尔戈雷继任总裁。他秉承霍加特的思路,对《华尔街报》的版面做了进一步的改革,引入双栏标题,刊登读者来信,增加插图和漫画,使报纸一改以前呆板单调、充斥数字和报表的“金融面孔”。《华尔街报》也拥有了全国有名的政治记者和体育记者。到1961年,道·琼斯公司的股票价值升至2.35亿美元,《华尔街报》的发行量突破800万份,报纸广告收入4770万美元。

50年代和60年代是世界经济从战争创伤中迅速恢复并迅猛发展的黄金时期,《华尔街报》自然是投资者、工商人士、普通读者的最理想的“经济金融顾问”,恢复了股市大崩溃前的权威性。从1950年到1980年这30年间,《华尔街报》简直不知道发行量目标应该定在多少才是足够的,因为无论报纸怎样增加印数,到头来还是被订阅一空。

但是进入80年代后期,道—琼斯公司发现《华尔街报》又不对劲儿了,发行量直线下滑。1983年的发行量尚为211万份。而到1989年时就只有195万份,下降了7.5%;1989年3月是报纸广告收入持续下跌的第19个月。这一切引起了公司董事长兼总裁沃兰·菲利浦的关注。

经过一番调研,菲利浦得出了这样的结论:一个多世纪前发明的报纸在发展到今天后,它的信息载量已经到了极限。而今天的社会却对信息量的要求

越来越大，这绝不是扩大报纸版面所能调和的矛盾。因为读者要求能够做到即时查找信息，这种信息可能是今天的，也可能是昨天的，甚至可能是几个月或几年前的。报纸版面越多，信息量自然增多，但同时必然造成读者查找信息时的工作量增大。这完全不符合现代社会的要求。于是，应运而生的电子信息服务系统、计算机智能资料库等，将一大部分报纸的读者拉了过去，所以造成了报纸发行量的下滑。

基于上述分析，道—琼斯公司在80年代后期新增了一系列现代化信息服务项目。买进了一家专门从事即时报价服务的子公司，该公司可以随时回答用户提出的有关商品和外汇的报价。这些报价不单是目前的，还可以是几十年前的。

道—琼斯公司成立了信息集团，共拥有835名员工。该集团研制成功了自然语言信息检索系统，使道—琼斯公司的电子资料库远比其它竞争对手的便于查询。一般的电子信息系统在使用时，用户往往不得不先学习一大堆规则，熟记许多代码或口令，然后才能运用系统；而道—琼斯公司的自然语言检索系统只需用户按日常生活语言的形式，将检索内容从键盘输入，马上就可以得到所需结果。

道—琼斯新闻服务公司成立于1987年，主要向中间商、掮客、银行、投资公司和企业提供经济信息，目前入网客户正以每年递增29%的速度增加着。

资本市场报道公司组建于1984年，与世界六大金融中心联网通信，随时可向用户通报国际金融市场的变化，还能提供股票报价、新闻通报、投资分析、石油和黄金等重要期货的行情，该公司的全部服务均由计算机自动提供，可用15种语言向用户显示结果。

尽管道—琼斯公司在大力发展这些现代化信息服务系统，但它仍不忘继续倚重其赖以起家的核心产业——《华尔街报》。因为计算机控制的信息系统只能做那些机械的查询工作，它永远代替不了人脑进行分析评论。《华尔街报》上的那些妙语连珠的评论文章，有的巧、有的俏、有的坦诚、有的玄奥、有的平淡、有的激奋……恰似交响乐，又如抽象画，使《华尔街报》有声有色，也使道—琼斯公司成为名副其实的世界经济新闻界最具影响力的超级企业。

讨论：

(1)道—琼斯公司对美国金融界为何有如此之大的影响力？

(2)有人说：“《华尔街报》改版是拿它在金融界的权威作赌注。”这句话是什么意思？你对此怎么看？

(3)道和琼斯两人在公司中各起到什么作用？

[案例四] 多弗公司的分权管理

多弗公司是一家拥有45个子公司、40余种工业产品的大规模、多产业的联合企业。公司的管理有一个非常鲜明的特点：各子公司都享有不折不扣的自主权。由于其彻底放权的独特经营方式和组织结构，许多人都觉得多弗公司总部更像是一个无产无业的皮包公司。

其实，多弗公司具有相当严密的管理体系，它把经营建筑业、电子工业、石油工业、航空航天工业等庞杂业务的诸多子公司划分为6个集团。其中5个集团是完全独立自主经营的。它们分别是，多弗国际电梯公司、多弗技术公司、多弗资源公司、多弗工业公司和多弗多产业公司。第6个集团则是由那些直接处于总公司管理下的子公司组成的，被称为直辖公司。

电梯业务是多弗公司最著名的项目，它是美国第一大电梯生产公司。整个公司1/3的利润来自电梯业务。

纽约的股票经纪人乔治·奥尔斯特罗姆在本世纪30～40年代先后买进了四家公司，其中有一家名为C.李·库克公司，在其总裁C.李·库克的经营下，从事空气压缩机密封环和活塞环的生产，业务相当红火。

1955年，奥尔斯特罗姆把四家公司联合起来，正式成立了多弗公司，自任董事长，库克任首任总裁。除了C.李·库克公司外，另外三家公司是生产自动电梯的旋转电梯公司、制造油井泵吸管的W.C.诺里斯公司，以及皮尔利斯公司。多弗公司总部设在华盛顿，并在1955年底上市了93万股公司

股票。

多弗公司的经营宗旨是由库克创立的。库克始终认为："企业就像探险中的人一样，在那种充满刺激、充满创造性地完全自主的氛围下，才能迸发出全部活力。"从上任那天起，库克就着手营造一个鼓励创造、不受任何官僚机构羁绊的企业环境。在他的倡导下，自主性、权力下放、缩小管理人员队伍为多弗公司的座右铭。公司在1955年成立时，整个华盛顿总部的工作人员包括库克在内只有3人。到1990年，多弗公司在纽约总部的工作人员也不过仅有22个。

下属的各家子公司的日常经营管理完全由各自的经理全权负责。从1955年到1979年，多弗公司共买入14家子公司，绝大多数都是私营企业。他们作为多弗公司的一部分，一方面享有高度的自主权，另一方面还从多弗公司强劲的金融实力中获得帮助。多弗公司总部所起的作用恰如中央银行，负责监督各子公司的会计计划和资金花费情况，以确保投入资金能获得足够的收益。总部要求各子公司保持良好的资金周转，这样就可以减少负债，使多弗公司随时拥有足够的现金和能力去收购新的子公司，并能在各子公司需要时为它们提供金融资助。总部给予子公司尽可能多的经营自主权，同时尽可能多地控制公司的金融财政管理权。

1958年，多弗公司买下谢帕德·沃纳电梯公司，后来又相继买入亨特—海斯电梯公司和雷迪电梯公司，再加上公司起家时四大公司之一的旋转电梯公司，多弗公司从而跻身于美国电梯制造业三强的行列。

1961年，多弗公司买下位于俄亥俄州的OPW公司。该公司是全美生产汽车加油站喷油枪和其它危险液体处理设备的最大的公司。收购后仅一年，OPW公司的总裁托马斯·萨顿就成为多弗公司的第三任总裁。多弗公司的第二任总裁曾打算增加总部职员人数，加强对各子公司经营管理的控制，结果遭到各子公司经理的联合反对，并以辞职相威胁。最后，第二任总裁被迫离任，将职务交给了萨顿。

萨顿早就对库克的经营宗旨双手赞成，而且他上任后还取消了总部对各子公司的会计检查制度，把金融财政权也划归给子公司。总部每年从子公司的利润中按比例提成，增加总部的资产，以便在子公司需要时提供金融资助和收购新的子公司来发展公司规模。多弗公司收购子公司的基本政策是：该公司产品质量要好，市场占有率要高，原有领导队伍要有力、经营效益要出众，必须加强已有核心产业地位。

1964年，多弗公司总部迁往纽约。此间，多弗公司进行了一系列扩大产品范围和公司规模的收购行动，1962年买下生产套环夹和冲击阀门的德斯塔科公司，1964年买进制造工业泵的布莱克默泵业公司，1967年购得生产汽套汽锅和其它食品工业设备的格罗恩制造公司，1968年买入生产过滤器的隆宁根—彼得公司。这种猛烈的扩张，使多弗公司的年销售额从1964年的6800万美元上升至1969年的3.7亿美元。

在60年代，多弗公司通过经销商开始向国外出口大量产品。随着出口业务的扩大，公司成立了自己的出口业务子公司，由总部直辖。到60年代末，多弗公司的业务主要集中于建筑业（特别是电梯制造）、石油服务设备、多种工业用产品。

1975年，多弗公司买下了科罗拉多州生产液体测量仪器的底特里奇标准公司。该公司的总裁加里·罗伯斯具有丰富的化学工程知识和商业管理经验，在1977年成为多弗公司的新总裁。

罗伯斯完全继承了其前任成功的经营策略，一方面给予子公司充分的自主权，另一方面则加紧收购新的子公司。这些子公司大都是以现金一次付清买下的小型企业，它们往往有独到的技术或产品，能够与多弗公司现有的业务相互呼应，并具有乐观的前景。《华尔街月刊》说："每一个对市场似乎无足轻重的小公司，一旦加盟了多弗公司，就顿时焕发出勃勃生机。总部给予的金融资助，子公司之间业务的相互关联，再加上宽松自由的经营自主权，使松散的小公司凝聚成了潜力巨大的大企业。"

1979年6月，多弗公司第一次收购大型公司，买下了纽约州的世界最大的生产电路自动焊接设备的万用仪器公司，使多弗公司首次进入电子工业领域。一年后，电子工业成为多弗公司仅次于石油工业的发展速度第二快的部门。80年代电路集成化的发展趋势使早就着手开发自动化生产的万用仪器公司大获裨益，销售额扶摇直上。不久，以该公司为基础，多弗公司组建了多弗技术公司，属子公司。

石油生产设备和销售服务设备制造业是多弗公司70年代和80年代发展最快的部门。然而反复无常的政策，动荡的社会经济环境，石油输出国组织多变的价格，严重影响了该部门的利润收入。在石油危机前，该部门的税前利润占公司总利润的1/2；但危机后，利润下降至1/3；而到80年代初全球经济衰退时，利润则进一步下降到1/4强，幸亏多弗公司及

时打入了呈上升态势的电子工业和航空航天工业，才使公司的整体利润水平没有受影响而下滑。

在罗伯斯的领导下，多弗公司始终保持着较高的发展速度，但日益庞大的规模和复杂的产业，越来越使总部难以驾驭纷繁的业务，从1985年起，多弗公司对管理结构进行了调整。

整个公司被分为5个主要业务部门，各部门设置一位执行人，下面拥有5～9家子公司。各家子公司的经理向部门代理人汇报工作，而5位部门代理人向多弗公司总裁汇报工作。收购子公司的权限下放给部门代理人，总部向各部门提供金融帮助，不再与子公司直接接触。

到1989年，多弗公司再次对产业结构进行了调整，将从事建筑工业制造的部门改组为多弗国际电梯公司；生产电子产品的部门组成多弗技术公司；经营石油工业设备制造业的部门成为多弗资源公司；生产航空航天设备的部门改为多弗工业公司；从事各类配套工业产品制造的部门改建成多弗多产业公司；另外，还有由总部直接管理的直辖公司。除了直辖公司外，其他5家公司都拥有充分的自治权。

这次产业结构调整持续了近一年的时间，使1989年成为多弗公司自成立以来第一次没有收购新公司的一年，可是这一年的销售额却比上年增加了9%。多弗公司的新结构为各集团、各子公司注入了新的活力。

今天，在纽约帕克大街280号那幢小楼里的22个人，继续用那神奇的分权管理的魔棒指挥着多弗公司两万余员工创造出高达22亿美元的产值。

讨论：

(1)多弗公司分权管理体制的主要特点是什么？

(2)是否任何一家公司都可以实行这种管理体制呢？为什么？

(3)这种管理体制主要缺点是什么？多弗公司是如何解决的？解决的是否彻底？如果你管理多弗公司，你会怎么做？

[案例五] “任天堂”的奇迹

“任天堂”公司是日本一家专营家用电子游戏机和游戏软件的中型公司，原称“任天堂骨牌社”，1889年成立于京都。原先是生产扑克和“花礼”(一种日本游戏牌，各张牌上分别画着松、梅、樱等图案，表示12个月，共48张)的，1949年山内溥继承家业就任总经理后，1963年改为现名“任天堂股份有限公司”，从1980年开始经营儿童电子游戏机。转产之初销售额仅230亿日元，而10年后的今天超过了4500亿日元，特别是在1991年9月中期决算中，其经常利润达761亿日元，超过东京电力和三菱重工，跃居全国企业第六位，引起日本产业界的极大关注；从职工人均经济指标看，则已大大超过许多大企业(见表2.5.1)。这不能不说是一个奇迹。因此人们称之为“任天堂之谜”或“任天堂奇迹”。任天堂的成功主要得益于它独特的经营方式、科学的决策思想和自成体系的销售管理。

表2.5.1 1991年9月中期决算比较

单位：人；亿日元

	销售额	经常利润	从业人数	人均销售额	人均经常利润
丰田	44 000	2 000	72 900	0.6036	0.02743
日立	20 085	802	82 648	0.2430	0.00970

	销售额	经常利润	从业人数	人均销售额	人均经常利　润
日电	14 639	521	40 800	0.3588	0.01277
新日	12 705	550	54 100	0.2348	0.01017
任天堂	2 451	761	838	2.925	0.90811

注:经常利润=(销售总利润)-(贩卖费)-(一般管理费)+(营业外收益)-(营业外费用)

任天堂的经营方式十分独特,它几乎不在自己的工厂中生产最终产品,而是将生产任务交给合作工厂,然后对合作工厂进行生产指导。这种经营方式使得生产成本大幅度降低。

首先,它将优秀的研究开发成果应用于更多的厂家,其研究开发的效率相当高。虽从研究开发费用的绝对数字(37 亿日元)看,耗资确实不少,但在销售额中所占的比例较低。1991 年 3 月期的决算中,研究开发费用仅占销售总额(4510 亿日元)的 0.8%,这在制造业中是相当低的。

其次,设备投资费用较少。由于生产的绝大部分都承包给合作工厂,所以正如任天堂总务部部长今西所说的:“所谓设备投资,只不过是供给合作工厂生产新产品的样板和关键技术装置而已。”这就大大节约了设备投资。

第三,劳动成本低。目前,任天堂从业人员 840 多人,平均年龄 36.4 岁,平均每人月工资 34 万日元,奖金大约相当于 5～6 个月的工资,按此计算,每年工资总额约 51.5 亿日元,占销售额的 1%,占销售成本的 1.86%,这个比例是非常低的。此外任天堂继承了京都老铺的传统,不规定退休年龄,职工队伍较为稳定,职工对企业感情很深,工作效率高。总之,低成本高效率使任天堂的利润大大提高了。

任天堂的成功也是科学决策思想发挥作用的结果。1980 年任天堂开始经营儿童电子游戏机时,许多人认为经营这种小孩子的玩艺儿成不了大气候。但总经理山内认为,只要硬件软件配合得好,价格适中,家用电子游戏机将会被大多数的日本孩子所接受,甚至会风靡全球。于是公司开始致力研制图像清晰、音响动人、反应速度快的硬件,终于在 1983 年推出用特别的 CUP(中央处理器)和 PPU(图像处理器)制造的家庭用音像电子游戏机“花迷康”(音译),同时配之以有趣的游戏软件,加之价格便宜,新产品一炮打响,至今已有约 1700 万台“花迷康”进入日本家庭。1989 年公司又推出了液晶显示的电子游戏机种“竞技男童”(gameboy),如今已卖出 600 万台。1990 年在“花迷康”在基础上又推出性能更加优秀的高级家用电子游戏机种“超级花迷康”,现已售出 290 万台。以此计算,日本 10 来岁的小孩中,平均每 2 人就有一台任天堂的儿童电子游戏机。

任天堂的领导者充满开拓精神,在“花迷康”国内售量已超过 500 万台的 1985 年,他们又不畏强敌决定将产品打入美国。“打入美国?谈何容易!”许多人表示怀疑。因为美国是当代计算机技术最为发达的大国,无论硬件技术还是软件研制都居世界前列。其电视游戏软件研制已有相当基础,并出现了像“阿达力公司”那样专门制作电视游戏软件的公司,曾在美国掀起过“阿达力热”。面对这样实力雄厚的竞争对手,任天堂的领导者是怎么想的呢?总经理山内认为:电子游戏机的成功与否在于硬件与软件巧妙组合,在于使用者是否喜欢你的游戏软件。游戏机不同于一般的个人电子计算机,它的重点不在于文字处理和数据计算能力,而在于图像的变化速度、音响的配合等,这些恰好都不是一般个人计算机的长处,况且键盘操作又是儿童所不喜欢的。游戏机软件也不同于一般的商业软件,它需要优秀的脚本,要求对出场的角色进行精心的设计和分析,还需要奇妙的音响配合,任天堂在这方面已有相当的经验,可借此取胜。于是推出了“花迷康”的美国机种 NES(即“任天堂娱乐系统”)以其装饰新颖、动作迅速、图像优异取得了美国儿童的欢心。经过 6 年的努力,已在美国售出 NES“花迷康”3000 万台,“超级花迷康”140 万台,“竞技儿童”740 万台,总销售台数超过在日本本国的销售量。目前,差不多每 3 个美国儿童就有一台任天堂游戏机。

在美国取得成功之后,任天堂又开始进军欧洲,1990 年任天堂在欧洲共同体的中心法兰克福设厂。目前已在欧洲售出“花迷康”460 万台,“竞技儿童”

350万台,预测今后的销售量将急速增加。

任天堂的设计思想是一切从用户出发。总经理山内认为,企业的活力就在于得到用户的支持;得不到用户的支持,则其存在的价值就成了问题。例如在"花迷康"硬件设计上,为满足用户所追求的动作迅速和图像鲜明,不采用8位微型机的中央处理器,而是设计了价格稍高一些但游戏性能较强的特殊竞技元件。在软件设计方面也是如此,为吸引孩子们,销售时总是把硬件与有魅力的软件合在一起售出。为制造出受人欢迎的游戏软件,任天堂集中了许多优秀人才进行开发。但是无论是硬件还是软件,任天堂都不规定开发完成的时间。总经理山内认为:"现在制造出为用户所接受的软件有三个必要条件,首先是开发队伍的才能,其次是开发队伍的工作质量,而绝对必要的则是时间。"目前,在计算机市场上如果在预告之日拿不出新产品来,这意味着要失去流通、金融机构和消费者的信任。因此,在期限临近之时,整个开发队伍夜以继日地工作,无论如何得如期完成预期的任务。任天堂这种"开发不定期限"的做法是由于游戏软件的特性所决定的。在非投机的正常贸易中,没有什么商品会像游戏机软件这样强烈地依存于市场,顺利的时候1件3000日元到1万元的软件可在多国售出200～300万件,不顺利时1万件都售不出去也是有的。这完全取决于能否满足用户的需要。这种游戏软件的用户绝大多数是孩子,他们的好恶决定于软件的命运。一般说,孩子们是好奇的,用一般的手法、老一套的格式制造出来的软件,就算好的情况下最多也只不过售出10万件上下,绝不会引起轰动。相反,如果超出这种水平,能制造出得到用户爆发性支持的软件,就可能在短期内得到巨大利益,这是其它商品所无法比拟的。因此与其限定时间每年制造出二三件可售出2～10万件的软件,不如花二三年时间制造出一种可卖出几百万件的得到爆发性支持的软件。在这一思想指导下,任天堂成功地售出大量的游戏机和游戏软件(见表2.5.2)

表2.5.2 任天堂销售量累计(至1991年9月)

	日本	美国	欧洲	其他	合计
游戏机(万台)	2579	3789	802	326	7496
游戏软件(万件)	17676	24097	3407	743	45923

任天堂的成功,还得益于它自成体系的销售管理。任天堂游戏机只能使用任天堂制作的游戏软件,它与其他厂家的游戏软件不相容;在任天堂游戏机上用的游戏软件只通过专门经营任天堂产品的批发店向零售店批发,如果发现某个零售店廉价卖出软件,则立即切断向该零售店供应软件的渠道。任天堂游戏软件的制作管理也非常严格,制作可在"花迷康"上使用的软件,必须得到任天堂的认可契约,无此契约不得制作。而且制作完成的软件必须由任天堂组织生产。因此,一个零售店一旦被切断由任天堂来的软件供应渠道,它就再也得不到任天堂的游戏软件了。这种自成体系的销售管理防止了零售店随意降价,这样就能在推出优异软件时,取得高额的垄断利润。

讨论:

(1)任天堂的经营方式有何特点?

(2)列举任天堂成功的因素。

(3)多媒体、三维动画等新技术应用于游戏方面是否会对任天堂造成影响?为什么?

[案例六] 电脑神童——比尔·盖茨

比尔·盖茨,1955年10月28日生于美国西雅图。1972年,与保罗·艾伦一起创办交通数据公司。

1973年第一次成功地研制出微机BASIC语言，1975年创办微软公司。“微软”逐渐发展成为遥遥领先的微型软件出版公司。1995年，盖茨投资5亿美元为其“视窗95”开展促销活动，一年内“视窗95”共销出3000万。现在，盖茨持有的股票已升值为139亿美元。这使盖茨成了美国历史上最年轻的世界首富。

如果祖辈的余荫可以坐守而不坠的话，那么比尔·盖茨的家庭所给予他的可以说是值得羡慕的。正所谓“将门出虎子”。

盖茨的外曾祖父丁·W·马克斯韦尔是美国声名赫赫的银行家，曾经担任市长和州议员。他的儿子威拉德·马克斯韦尔后来担任太平洋国民银行的副总裁。马克斯韦尔家族尽管富有，却不奢侈。威拉德的女儿玛丽1929年生于西雅图，她生长在一个有名望的、家教崇尚成功和事业的家庭。在华盛顿大学，玛丽认识了他未来的丈夫，一个高个儿法律预科生——比尔·盖茨。比尔·盖茨的家世不及他妻子显赫，但却同样具有进取心和伟大理想。婚后3年，1955年，小比尔·盖茨诞生了。

小盖茨真是个天才，从小酷爱读书。他的书不仅仅是童话和小人书，大多是成人作品。他最大的爱好是连续几个小时阅读《世界图书百科全书》，其热情和兴趣无人匹敌。总之，盖茨是个精力旺盛、活泼好动的孩子。至今，微软总裁喜欢坐在椅子上前后摇晃的习惯仍在计算机行业盛传，正如乔丹投篮时爱伸舌头一样，妇孺皆知。这种习惯已成为微软文化的一个组成部分。比尔·盖茨前后摇晃，用来稳定情绪，作出决策。

玛丽生下儿子后，就辞去工作专心致志地操持家务。她曾经说过，盖茨是个喜欢沉思的孩子，尤其是在听她讲解时表现得最为专注；他对喜欢的事情，总做得有条不紊，精益求精。

盖茨四年级时的同学爱德蒙德说过：“即便当时，盖茨也是个不同寻常的人。”盖茨11岁时曾当着泰勒牧师的面流畅地背完《马太福音》的第5—7章，而这三章冗长而又相当难背。比尔的表现令泰勒很吃惊：“令人难以置信一个年仅11岁的孩子何以具有那么高的天赋！”盖茨从小就异乎寻常，他很早就懂得，人的生命来之不易，人应有所追求。他的进取精神、执着性格和希望成为人中豪杰的热望在同龄人中是难得的。无论做什么，他都会全神贯注做得最好。爱德蒙德回忆说：“不管比尔做什么事，他都要登峰造极，不达极致决不善罢甘休。不管做什么，他都要比别人出色。”

天赋极高的孩子可能在社交方面无可适从，玛丽夫妇注意到这点，他们极力给孩子提供机会并给予最大的鼓励，让孩子增长见识，丰富经验。父母鼓励小盖茨参与童子军的活动，他们小时也参加过，因此明白户外活动和伙伴间的友谊对孩子的重要作用。

在一次夏季童子军50英里徒步行军中，年幼的比尔·盖茨显示了惊人的韧性与耐力。两天下来，他的双脚开裂，鲜血直流，却没有人能阻止他，直到第三天他母亲得到通知后才前来说服了他。

盖茨的父亲称赞小比尔个性坚强，父子俩相处融洽。玛丽则是一富有魅力的外交家。整个家庭洋溢着一种和睦、积极进取的气氛。盖茨的外祖母则经常鼓励他多读书。这个家族的大人们尤其注重小盖茨的智力引导和培养。家庭内的游戏、体育运动、餐桌上的讨论会培养了小盖茨的竞争意识和求知欲。无论游戏还是比赛，盖茨都喜欢竞争，渴望决一雌雄。一旦参加比赛，他就会竭尽所能，不放过任何可以证明自己实力的机会。玛丽夫妇还常带孩子到一个叫齐尔罗的地方露营，去那里的都是些杰出著名的大人物，与他们相处，使盖茨学到了很多知识。一个齐尔罗的参与者回忆说：“我们完全清楚，盖茨比我们都聪明。他总是带有一种大人物的口吻。”在齐尔罗，盖茨学会了滑水和打网球，并自创了一种游戏。她母亲是位能干而精细的组织者，她把这一特点传给了她的儿子，盖茨做事之精细令人瞠目结舌。他在工作或娱乐上从不浪费任何时间，他经常说：“观念加时间才是真正的财富。”

盖茨以洛克菲勒的一句名言为座右铭：“即使把我全身剥光，一个子儿也不剩，扔在沙漠中心，但只要有两个条件——给我一点时间，并让一支商队路过，不需多久，我又会成为亿万富翁。”盖茨心想：“是的，只要有时间和机会，我就会成为亿万富翁。”

盖茨11岁时，他的自然科学和数学知识已在同龄人中名列前茅，原来的学校已满足不了他的求知欲，因此，父母决定送他入西雅图收费最高的私立湖滨中学。正是在这里激发了比尔·盖茨的智慧火花与天才创造力。这里具备激烈竞争的环境，学校真正重视的是那些在某些方面具有特殊才能的学生，学校特别鼓励学生们去发展自己的爱好与兴趣，转动性的创造性思维。

湖滨中学是美国最先开设计算机课程的学校。在当时，机时费十分昂贵。为此，湖滨中学学生家长

俱乐部的一群妇女举办了一次拍卖活动,用以支付孩子们的上机费用。她们并不清楚缘何计算机如此吸引热爱数学和自然科学的孩子。盖茨和肯特·伊文斯、保罗·艾伦是最先染上这种近乎奢侈爱好的学生,他们一有空就去机房,如痴如狂。兴趣是最好的老师。只要能取到的关于计算机的书刊资料,盖茨总是爱不释手,又能触类旁通。读书对于盖茨就像祈祷对基督徒,通过自学他受益颇丰。盖茨和伙伴们总是夜以继日把自己关在机房,在里面反复摆弄机器。

盖茨对理论也颇感兴趣。他认为,计算机数学理论是一门天衣无缝、极富条理的天赐之物。在一次数学测试中,他高居榜首。还在湖滨中学就读时,他就开始自学华盛顿大学的数学课程。当然,盖茨各方面都表现优秀,知识面广泛,数学只是其中之一。

保罗·艾伦经常煽动盖茨攻克难题并向他挑战,相处久了,他们自然就成为朋友。他们一样具有坚强的意志力和强烈的进取心。艾伦曾说过:“我们都被计算机能做任何事的前景所鼓舞……比尔和我始终怀有一个伟大的抱负,也许我们真的能大有作为。”当艾伦致力于专栏杂志时,盖茨还喜欢读一些商贸杂志。他们甚至想到用学校的计算机赚上一笔。

盖茨的计算机水平相当高,甚至有许多高年级学生向他请教。他在破坏计算机安全系统方面,技能之高超,可以同行家能手比拟,名气非凡。在计算机中心公司,他们学会了一种弄虚作假的秘诀,计算机依旧按他们的程序工作,而使用的计时记录却一成不变。一旦系统崩溃,公司人员马上就明白是盖茨的破坏。作为免费使用机器的交换,他们把发现的问题逐一记录,汇编成册,命名为《问题报告书》。短短6个月,《报告书》已增至230页,大部分内容都是盖茨和艾伦亲手记录的。这本报告书在后来对他们大有帮助。

史蒂文·拉塞尔回忆说,与其他孩子相比,盖茨和艾伦对计算机的热情显而易见。他们不仅擅长发现病毒毁坏系统,而且他们能够进一步了解计算机内部结构和操作系统的知识。

中心公司支持盖茨去查阅本来封存的文档资料,公司难以堵死每一个可能泄密的漏洞。而这种机会使盖茨受益匪浅。在中心公司的经历使盖茨产生了将来创办一家管理完善、技术更先进的公司的想法。

1970年中心公司破产,盖茨当时正读9年级。在校期间,他成功地做了很多精明而有利可图的生意。他曾明确表示,在生意上没有任何事情能妨碍他,包括朋友之情。玛丽夫妇对此很是忧虑,他们注意到孩子身上所表现出来的对计算机的狂热。他们只好经常劝阻盖茨脱离计算机一段时间,并让他看一些宗教典籍和一些伟人传记。

作为湖滨中学的一名学生,盖茨总是显得鹤立鸡群。他的进取心、坚韧性格、处世方式等将他明显地与普通孩子相区别。但他却难以应付各种社交。他总被置于普通学生的交谈圈子外,且总被人捉弄。

奥古斯丁回忆说:“他对计算机疯狂迷恋,可以说连为一体,以致经常忘记修剪指甲。他完全迷醉了,不管他做什么,他都是全身心投入。”

当时人们都认为,比尔的天才会使他成为诺贝尔奖获得者,或者至少是位教授、科学家,或者子继父业成为一位名律师。

比尔知道自己比别人聪明,自信自己永远正确。在课堂上,他竭尽全力,比其他人更简捷明快地回答老师提出的各种数学物理难题。他的自然科学老师曾经说:“如果一个老师讲得太慢,比尔总会禁不住地说:‘嘿,这不是很显然吗?’”

有好几次,他还对湖滨中学的师生们作出过某些预见。他似乎有一种先觉之明,17岁时,他就对保罗·艾伦说,在30岁前,他就可能成为一名百万富翁。

1970年底,盖茨开始探索新的生财之道。在父母的劝说下,盖茨曾经9个月没有接触计算机,当他重新归队时,湖滨中学的程序编制小组已开始到华盛顿大学上机。据说,盖茨曾侵入该大学的一个计算机系统以致使一个全国计算机网络陷于瘫痪。但盖茨后来并未承认此事。

1971年,湖滨中学程序编制小组接受一项重要业务:为信息科学公司编一份工资表程序。盖茨认为,该项目非常繁琐,必须了解州税法、工资扣除法等。盖茨同样擅长经商之道及商业法律程序,他成了编制小组的中心人物与法律顾问。程序完成后,盖茨他们并未只要求一次性地支付酬金,而是非常精明地提出根据版权协议的规定支付酬金,他们清楚版税金额丰厚,并且是长期性的。他们通过抽取版权费,获得了该公司利润的10%。

肯特·伊文斯的父亲认为:“有人想知道盖茨为何会取得如此辉煌的成就,我认为关键是他早期经商所积累起来的丰富经验。”盖茨的商业意识出人意料,一个中学生就知道按自己的条件与一家大公司按版权抽取利润了。

1972年,盖茨和艾伦创立了交通数据公司。他

们决定研制一台自己的计算机。他们买了一台据盖茨说是第一个通过经销商销售的8008处理机,并最终研制出了自己的机器。玛丽记得她儿子曾经向一位市政官员讲解此台机器时,系统出了故障,比尔恳求母亲为他辩护:“妈妈,你告诉他,这台机器真的管用!”母亲对他的影响甚深,他对母亲有一种与生俱来的驯服与依恋,只要母亲在场,他就能平添自信与勇气。无论多么能干的人,也会自觉地需要庇护。

盖茨和艾伦通过交通数据公司大约获利2万美金。1972年暑假,通过父母的一位当国会议员的朋友,盖茨在国会找了份侍者差事。他买下了一批纪念扣,后来出手净赚了几千美金。湖滨中学领导找到盖茨,要他编写课程安排程序。至今,湖滨中学仍继续使用这一程序。由于这一成功,盖茨写信给其它学校:“我们使用一套计算机课程安排计划,质量绝对可靠。我们很高兴也为您开发一套,价钱公道,每个学生收费2～2.5美元。如来信洽谈,衷心感谢。”

机会来了。一天,盖茨接到全国一流的国防用品合同商之一的TRW公司的电话,要他们南下凡库佛接受面试。盖茨给艾伦打电话说:“这是我们两人终于能挣些真正的钱的良机,千万不能错过!”

TRW公司承接的软件可靠性不合乎要求,因此想到了《问题报告大全》的作者。面试之后,盖茨和艾伦得到了工作。由于是有功之臣,湖滨中学破例允许盖茨可以停课,专心地为TRW公司工作。盖茨开始成为一个正规程序员,每当出了差错或干得不够好时,TRW公司的诺顿总能指出错误何在,并详细评判代码。这种方式深深地印在了盖茨心中,至今,微软程序员同样会在凌晨两点收到盖茨的评价:“这是世界上最愚蠢的代码”。但他们并不介意,相反,惺惺相惜,更喜欢对方的真诚坦率。

盖茨认为自己是一个天才程序员,尽管最近几年忙于管理公司,他已很少编程。他认为编程与其说是一门科学,它更象一门艺术。

尽管出去工作了3个月,但盖茨的学习并没落下。高中毕业,他就被哈佛大学录取了。到了报到时,他和艾伦一致认为:计算机必将像电视一样进入家庭,而数不胜数的家用计算机必然需要软件——他们的软件。

“我们一直有一个伟大的梦想。”艾伦说。

盖茨于1973年秋到达哈佛,尽管报考的专业是法律预料,但他不愿继承父业。他潜意识里认为他应该向另一方面发展。幸好开明的父母尊重盖茨个人的选择,他们希望盖茨能找到自己对未来的感觉,而不愿限制他的天性,对一个人最了解的就是自身。

盖茨进入哈佛时获准同时攻读本科和研究生课程,他被允许任意选修数学、物理和计算机的课程。盖茨学习相当用功,同时喜欢的课程相当出色,而对于没兴趣的课程,总是抱着无所谓的态度,结果可想而知。有一次希腊文学考试他睡了半小时,课堂上睡觉时有发生,而工作起来他又可以几天几夜不睡。

他不关心的事情从来无所谓,譬如衣着、娱乐等。了解他的人都知道他关心什么。有一天凌晨3点,盖茨谈起话来,尽是些计算机的术语。

盖茨的室友兹莱梅尔说:“你或许会发现某些人在理论或书本方面是专家,但在实际经验方面和动手能力方面,比尔绝无对手。”盖茨经常在宿舍里为他的交通数据公司策划生意,经常与艾伦在电话里长谈公司的前途。他甚至想休学,这使他的父母大为惊讶和失望。

经过长期的资料收集和反复考虑,盖茨和艾伦确信计算机工业即将进入广大家庭,他们正处在一个关键的时刻。他们认为如果不顺应甚至领导这一场计算机革命,就会落后。艾伦经常说:“再不干就来不及了。我们就会失去历史机遇,并将遗憾终生。”

艾伦更喜欢硬件,可是盖茨认为软件才是计算机的“生命”:“我们俩的综合实力不在硬件,我们注定要搞的是软件——计算机的灵魂。”

盖茨对未来的学业没有明确目标,他有时长时间陷入“哲学沉思”,想设法确定自己一生的目标。慢慢地他开始玩牌,并且很快成为赌桌高手。他认为,玩扑克与研究软件一样,要干就干好。在牌桌上,盖茨结识了很多朋友,后来这些人帮助盖茨成就了事业。盖茨在任何时候都能找出心灵相通的朋友,他随时为将来网罗人才。牌友帕尔后来成为微软的第二号人物,他喜好社交,人缘好,正好同盖茨互补。盖茨认为,干事业前找一帮志同道合的朋友至关重要。

在湖滨中学,盖茨是数学最好的学生;可是到了哈佛,尽管还可以,但并非最好,有些学生比他更出色。渐渐地,盖茨放弃了当一名数学家的想法。如果他不是某一领域中最好的,那又何必委屈人后呢?盖茨说:“……我能够呆在一个房间里,一坐五年十年,即使有所成就,又有谁知道呢? 面前的世界充满机遇,而我的心灵又相当开放……”

盖茨甚至攻克过一道数学难题,潘帕迪米托教授决定把比尔的方法记录下来,于1979年发表在《非线性数学》杂志上。汤姆·哥塔姆教授说:“无庸置疑,盖茨崭露头角,他的名字将妇孺皆知。”

盖茨是个有个性的才华横溢的学生,但他与教授很难相处。不了解他的人对他的印象很坏,认为他只不过好耍小聪明,有点花架子。而了解他的人却深深明白:“他最终会是个人物。”

由于微电子技术的发展,计算机的体积变小了,速度变快了,功能变强了。世界上第一台微机“阿尔塔”是以8008微处理器芯片为基础开发的。国际商用机器公司(IBM)一开始并不决定进入这个新的微机市场,这就为数据设备公司(DIC)等新公司创造了机会。事实证明,IBM这一短见的决策是相当错误的,几乎招致灭顶之灾。

当艾伦在杂志上首次看到“阿尔塔”的照片时,情绪激昂地对盖茨说:“我们终于有机会运用BASIC做点什么了。”比尔知道艾伦是正确的:抓住机遇才能成功。

微机处理机功能很多,但使用起来往往需要学会一种简单的语言。这正是盖茨所擅长的。将一系列指令构成一种程序设计语言,对于比尔和艾伦而言,期盼很久了。实际上,首先进行计算机软件程序编制的是比尔·盖茨的强敌基尔代尔。可是这位学院里的教授搞程序设计主要是出于缜密思维的雅兴,目的不在于赚钱。他更关注在同行心目中的水准和声誉,而并非市场的接受和应用。比尔·盖茨成功的关键正在于他比基尔代尔有更多的东西,那就是“市场导向观念、商业直觉和法律意识。”

当埃德·罗伯茨的微型仪器遥测系统公司决定把BASIC用于“阿尔塔”这种大众型的计算机上时,8080的生产厂商英特尔(Intel)公司也始料不及这种集成块可作为微机使用。工程师门告诉罗伯茨,他们难以置信能为8080集成块研制一种工作语言。

艾伦和盖茨认真阅读了关于“阿尔塔”的文章,立刻给罗伯茨打电话,宣称已经研制出一种BASIC语言,只需稍加修改就能够用于“阿尔塔”。而实际上,他们两个并未研制出,但为了抢先一步,提前获得订货,他们耍了个花招。这种伎俩以后盖茨多次使用,用来抢占其它公司的市场和客户。随后的8个星期,盖茨和艾伦夜以继日地在机房干别人认为不可能的事——为8080发明一种语言。盖茨全神贯注为新的BASIC编制数码,而艾伦由于没有“阿尔塔”,不得不用PDP-11机模仿来做一些技术性工作。

盖茨后来说他在哈佛8星期编制出的那套BASIC程序是“我编制得最好的一套”。以前从未有人为微机编过BASIC程序,可以说盖茨和艾伦为软件工业开创了先河,制定了基本标准。

那些微型仪器遥侧系统公司的家伙看见他们的计算机开始工作,非常惊讶。这个历史性的时刻对罗伯茨来说至今记忆犹新:“我自己也曾参加过许多次计算机系统程序的研制,但从没有哪次能像这次取得如此巨大的成绩。”

艾伦找到了一本101计算机游戏大全的书,在阿尔塔上演示了“登上月球”的游戏程序。它将成为第一套软件程序,用在今后被称作微机BASIC系统中。作为替罗伯茨的公司编制BASIC的酬劳,盖茨他们将获得版权收入。盖茨的法律意识一直伴随着他。

这一成功使盖茨和艾伦无比兴奋。盖茨心中豁然开朗,他发现他真正的兴趣在于计算机,他的使命在于计算机,他的未来在计算机。可以这么说,他来到世界就是为了开创一个新的产业,为人类开辟一个新的天地。

有好几次,盖茨想告诉父母他希望从哈佛退学,与艾伦一起开创事业。这个终于到来的消息,让父母大吃一惊。哈佛的牌子和学位是许多人梦寐以求的。他们极力劝说爱子继续学业直到毕业。玛丽请她的一位朋友、千万富翁斯托姆劝说盖茨。当盖茨像布道一样对斯托姆作出解释和阐述时,斯托姆被感染了,仿佛回到了从前自己白手起家的青年时代。斯托姆由衷地说:“新纪元确已开始。”最终,盖茨的父母只能听任爱子自由选择。

盖茨后来对一位朋友说:“我是想向那些比我更聪明更有才华的同学学习才进入哈佛的,可是我很快便失望了。”

退学后,盖茨加入了艾伦所在的微型仪器遥测系统公司。他们要等到BASIC语言被广大用户接受时才离开罗伯茨。公司全力以赴开发的4K存储板并不成功。罗伯茨因此把存储板和BASIC一起搭配出售。计算机爱好者看到存储板毫无所值而BASIC售价昂贵,因此纷纷复制BASIC语言纸带并免费散发。这点显然给盖茨后来的经营带来重大启示:必须把软件独立出售。

艾伦对公司的前途没有信心,公司陷入困境。艾伦和盖茨都清楚地认识到,罗伯茨是如此刚愎自用而又目光短浅,好生意只做成了一半。他俩认为该与罗伯茨分手了。有一点很清楚,埃德把自己孤立起来,雇员与上级间缺乏沟通。至今,一万多人的微软仍能避免普通大公司那种弊端而始终保持旺盛活力,可以说同他与艾伦原来在罗伯茨公司的经历有关。

艾伦曾问盖茨:“你为什么不尝试一下编制磁盘代码呢?”盖茨诡秘一笑:“我当然会编,但不是为阿尔塔机。”或许从那时起盖茨就决定独闯天下。

日后家喻户晓的微型软件公司(Microsoft)就诞生于1975年。盖茨虽出身富贵,可是他的长辈从小便教育他勤俭创业、自立自强,干出一番属于自己的大事业来。

1975年7月下旬,他们与埃德·罗伯茨达成了关于8080BASIC使用权的协议。对盖茨而言,这是运用法律保护自己的开始。一个19岁少年除了懂得复杂的技术外,还懂得用法律来保护自己的劳动成果。这份合同将被作为未来软件转让协议的范本,成为产业界形成有关此类问题的标准。通过此协议,只要罗伯茨出售或转让BASIC,盖茨就会从中获取一定比例的收入。在产业界,版权意味着可以获得持续收入。

随着微软的发展,盖茨开始寻找新的合作伙伴。他首先想到湖滨中学计算机房的伙伴们。盖茨后来认为,从小注意结交一个朋友对未来是非常重要的。

1976年底,微软正式成为一家规范的公司。艾伦和盖茨认为微型仪器遥测系统公司的好日子已不复在。他们开始用全部时间为微软工作。一年后佩特克公司兼并了罗伯茨的公司。佩特克的经销导致了对BAISC所有权问题的尖锐争论。争端最终诉诸仲裁,而且设计者获胜。可是最终必须诉诸法律使比尔深深懂得:对自己的劳动成果可得加倍爱护。

艾伦和盖茨在微型仪器遥测系统公司的经历为日后的成功打下了坚实基础。他们目睹了成功和失败,汲取了经验和教训。否则,他们或许只能作为杰出的年轻人而被雇用。

微软的两位创始人配合默契。艾伦总是致力于新的理念和技术,而盖茨则以商业市场为主。他们把自己的组织称为“老土计算机俱乐部”,并宣称“把计算机还给人民”。

无论在硅谷还是在其它地方,软件所有权都颇有争议。盖茨同意计算机体系设计公开,因为这将有助于形成广泛的标准和通用化,可是他又对公开化所引起的“免费午餐”惴惴不安。“老土计算机俱乐部”的成员开始编一些不起眼的小软件,然而正是这些业余爱好者的程序开始了软件的商业化历程。然而,“大佬”们如IBM仍未对软件加以足够的重视,大公司固有的惰性束缚了它们的手脚。

事实上,开始在软件业成功的正是那位“戏弄天才的天才”——西摩·鲁斯坦。他决定软件只能独立出售,并只对零售商做生意。他委托别人研制开发软件,又按每份计酬的办法推销。他一开始就知道盖茨的磁盘操作系统做得很好,可是他选中了基尔代尔的CP/M操作系统,只以25000美元成交,包括版权!“学问人”基尔代尔还以为自己赚了一笔!基尔代尔的学生编写了一套计算机的BASIC语言,鲁宾斯坦也加以收购,出价更低,并称BASIC语言可配合CP/M使用。而基尔代尔和他的学生一样,根本没意识到版权或使用权。

这样鲁宾斯坦在与盖茨的交锋中略占上风。因为他拥有的是虽没有盖茨的MBASIC好、但已完全能够用来配合CPM使用的BASIC,而微软却急需买主来获取收入。因此,鲁宾斯坦才从微软购买软件,谈判始终由鲁宾斯坦占上风,他把所有手腕施加到年轻的董事长盖茨身上。盖茨几天之后才开始对鲁宾斯坦的意图有所表示。一个天才戏弄了另一个天才。

盖茨后来回忆说:“我很尊敬西摩·鲁宾斯坦,他做到了他所能做到的一切,而我却听之任之。”当然,盖茨这样的天才是不会再犯同样的错误了。聪明人不在于不犯错误,而在于不同时重犯错误。商海无情,关键在于汲取教训,避免再犯。盖茨今天的经营技巧和手腕并非与生俱来,也是日积月累中摸索出来的,这其中当然有鲁宾斯坦的功劳。

个人计算机是由那些业余爱好者、那些披长发的反主流激进分子们搞出来的。他们搞这玩艺儿的原因是在于对IBM之类的大公司独霸市场的不满。1973年卡里出任IBM总裁后,大胆地决定从事个人计算机研制开发。劳思被责成负责在1个月内搞出IBM的“苹果”样机。这看来几乎是不可能的,可是IBM太需要个人计算机了,他负有不可推卸的责任。劳思选择埃斯特里奇作日常负责,后者很快给样本定了基调,可是他认为IBM必须有合作伙伴——这被证明是关键的一招。IBM虽然十分强大,但要完成此项,软件上仍需合作。埃斯特里奇于是给盖茨打电话,引起了盖茨极大的兴趣。至今,比尔也是这么认为:IBM是大公司,与之合作,可以说是攀了高技。当蓝色巨人IBM下山摘桃子的时候,机灵的微软人搭上了这班车。

会面前,IBM让盖茨和鲍默尔签署了一项保证不向IBM谈任何机密的协议。IBM经常采用这种办法从法律上保护自己,IBM今后即使从客户的设想和信息中赚钱,客户也难以起诉。盖茨立即明白,如果IBM不想和他谈正经事的话,不会拟协议。他对

艾伦们说:“伙计们,机会来了。”

IBM 的人早知盖茨年轻,可是见面后仍很惊讶,他几乎才 17 岁。交谈 15 分钟后,他们却认为这是他们与之来往的最出色的人物之一。IBM 的人回去后初步建议以微软作为合作伙伴。第二次见面安排在一个月之后,微软依然先签署了一项保证保密的法律文件。盖茨这才意识到,IBM 准备插手个人计算机领域。盖茨只是明白,能与 IBM 合作相当不错,如能说服其使用微软软件就更好。IBM 谈到了 CP/M 系统,问盖茨能否出售。盖茨直言相告,该系统下属微软,并骑士风度十足地表示愿给基尔代尔安排与 IBM 的会晤。他通知基尔代尔,并说这些人可是“大买主”,“得好好招待”。

CP/M 是基尔代尔一人精心创造出来的。这充分说明了观念和天才的重要作用。但基尔代尔本质上是名学者,他认为,我要赢(I want to win)还不如我要幸福(I want to be happy)。因此,当盖茨通知时,他显然还不明白。他认为,IBM 与他的其它客户一样,并无二致。

有一次基尔代尔曾和几位程序员合写一个 4004 型处理机的游戏程序。他们找到了英特尔公司的头头诺依斯,建议他推销此程序。诺依斯没有答应,他深信微处理机的未来不在于此,他甚至对他们讲:“在钟表方面。”当基尔代尔在妻子鼓励下终于成立公司以出售 CP/M 时,他自己也未想到他写了一个多么有价值的程序。他只是认为,他怎么能写出很有价值的程序呢?能够使用它的软件开发者可微乎其微!他当然不会同比尔·盖茨这些野小子们一样“异想天开”,事实证明野小子们是正确的。一位大学名教授,怎么能冒那么大的风险呢?——身居高位者,往往瞻前顾后,认为机会成本太大,因而不愿冒险。通常是那些毫无退路或身无分文的人,勇于冒险并因此而闯出一番事业来。

CP/M 销路不错,几乎没有竞争对手。似乎 IBM 使用微软操作系统的可能性已没有了。可是基尔代尔本人的疏忽拯救了比尔·盖茨。

IBM 的来访使基尔代尔的公司毫无准备,基尔代尔的妻子对被邀签署协议感到不可思议,律师也认为协议应予修改。事实上,基尔代尔并不重视与 IBM 的合作,他从本能上厌恶过多的商业活动而更喜欢深居简出的生活。他甚至拒绝接见 IBM 的代表们!对失去此次机会,他过后也并未介意。

事后谈及此事,盖茨心中总是充满了在竞争中取胜之快慰,基尔代尔怎么能“逃之夭夭”呢?盖茨对与 IBM 合作倾注了满腔热情。他对 IBM 说,他的另一种操作系统同样可以用于 IBM 的新型微机。IBM 责成微软提出一份可行性报告。帕特森的西雅图计算机产品公司研制出一基于 8086 的称为 SCO—DOS 的操作系统,微软以合适价格收购了其使用权。这节省了微软一年的工作量。盖茨打算在此基础上研制出自己的操作系统。

有趣的是,当盖茨带着可行性报告到 IBM 时,却发现忘了系领带。时间已来不及了,他不得不将租来的汽车开进一家百货店停车场,匆忙买了一条。盖茨后来回想起来说:“创业多么艰难!那时全靠一种渴望成功的事业心支持着自己。”

在一整天的面谈中,盖茨回答了 IBM 设计组无数问题。当被问道:“你们公司像你这样的人有几个?”时,盖茨耸耸肩,习惯性地扶了一下镜框说:“每个人都是如此。”然后摊开手,身体稍后一仰,笑道:“我是公司学历最低的,仅上过一年大学。”

尽管盖茨对签合同信心百倍,但并非毫无忧虑。IBM 高层会重视小小的微软吗?不料,IBM 新任董事长是盖茨母亲的朋友,他问:“就是玛丽·盖茨的儿子的那家公司吗?”——盖茨的母亲是位杰出的女性,这一次她以自己的成就和人格为自己的爱子作了最好的担保。

时间紧迫,软件须在 1981 年 3 月底以前设计完成。合同的第一项定货是操作系统。盖茨聘用帕特森来协助设计。据估计,需设计大约 4 万条指令,除了操作系统本身,这 4 万条指令只是软件转换工作。尽管极为焦虑,但盖茨仍决定冒险拼一下。盖茨随时感到来自 IBM 的压力,他又将其中压力感染到自己的雇员身上。这段时间,盖茨行色匆匆,脸上洋溢着少见的严肃。有一次,他对母亲说:“妈妈,您有可能半年见不着我了。”

盖茨和 IBM 一致决定采取开放的系统设计。这从根本上扭转了 IBM 的自大形象,如果没有这点,IBM 在个人机领域独霸一时就无从谈起。盖茨想方设法使 MS—DOS 设计为整个行业所用的操作系统,因此力主开放型设计。他认为,如果人们知道了操作系统的细节,便不难为其设计软件。尽管有非法复制之嫌,但他认为,索性公开设计技术比保密而被别人抢先的做法更明智。他对艾伦说:“只要法律还起作用,我们终会成功。”实践证明,这种开放设计相当重要,它很容易推向市场和形成市场规模,进而有规模效应和先入优势。

盖茨对 SCP—DOS 的部分转让深表忧虑。如果

西雅图计算机公司也可将这种操作系统转让的话，他将很难将正在开发中的操作系统变为独占标准，也就难以获取更大好处。艾伦给西雅图这家公司的老板布洛克写信称微软想得到全部的转让权，布洛克开始以为这是个互利的交换，可是当协议文本送达后，他才发现已不是转让专利而是出售整个所有权了。这是盖茨的小小改动。盖茨要的不仅是唯一的使用权，而且是整个所有权。

微软在谈判中大作许诺，乍一听布洛克将净赚5万美金。盖茨看到了这种如果被IBM推广普及就将成为行业标准的新操作系统的美好前景，因此下决心独占。可是布洛克和帕特森这两位DOS的当然拥有者却不明白这其中的奥秘，更不知微软与IBM的私底下的勾当，他们认为能够签订协议，而且并未失去使用权。使盖茨隔着窗帘欣喜若狂。从此，微软才有了真正属于自己的操作系统，关键性的一步已经迈开，就看蓝色巨人IBM了。

盖茨决定把基尔代尔及其操作系统挤出市场。一家公司曾想用CP/M，可是盖茨知道他们迫切需要文字处理系统，因此答应卖给他们，事实上该系统还不知在哪里呢！该公司却信以为真，弃CP/M而用DOS。纵横捭阖之术是所有的成功商人所必须具备的，比尔显然精于此道。

IBM PC研制成功了，微软DOS也因之而成为行业的唯一标准。自此，由于IBM PC销量日增，MS－DOS影响也与日俱增，为其开发的应用软件也愈多，更加巩固了其基础地位。盖茨最终成了最大的赢家。

1982年5月DOS1.1版正式完成。此时的盖茨才26岁，但已是行业中颇有影响力的人物了，全部产业界已日渐被他所感染。盖茨暗自呐喊道："让我来建立标准。"

盖茨确立了年度员工交流制度，并发扬充满活力和主动参与性的传统，这有助于团队精神的形成。而且在1981年的年底会议上，"微软创收火山"西蒙伊崭露头角。他力陈应用软件对微软的重要作用，并勾画了应用软件的宏伟蓝图。而此时，微软在应用软件领域很难与系统软件领域比美。西蒙伊和盖茨认为，必须把目标集中在开发尽可能多的不同的微软应用程序上，并以此占领市场和确立自己的标准，然后再去维护微软系统软件业的霸主地位。

对应微软件的需求直线上升，微处理公司的文字之星(WordStar)带来了巨额财富，可视公司的Visicales个人财务软件也大受欢迎。应用软件的市场潜力超过了系统软件，而微软竟然迟迟未进。"在这里，我们的软件也能成为行业标准。"盖茨踌躇满志。

盖茨依旧像往常一样试图建立整个软件行业的标准，为此他一再为MS－DOS扩大开放性。BASIC和MS－DOS已不仅是一种标准，更是一个聚宝盆。软件以难以置信的速度增加，引起盖茨的忧虑。他始终保持清醒："这种膨胀是否包含着隐患呢？"

不幸地是，作为应用软件领域的新人，微软不再一帆风顺。

IBM PC大量推出使得它逐渐成为标准机型。但康柏公司独辟蹊径，不像其它制造者夸耀自己与众不同的特长，却对大家说"我们没有差别"，可以运行全部为IBM PC设计程序，兼容机时代来临了。由于得风气之先，康柏公司赚取了丰厚利润。由于兼容需要，反过来又推动了开放与共享的技术要求。鹬蚌相争，渔翁得利。彼此兼容的结果，便是都采用相同的系统软件——MS－DOS。微软至今未公开MS－DOS的源代码，牢牢掌握其专有权，这不仅为其带来巨额财富，而且以此压制了其它厂商。微软通过与厂商签约，收取软件复制权费用。微软也不再分门别类地生产软件了，而只生产标准软件，它已经成为标准。微软获得了巨大成就。

《时代》别具心裁地推出1982年的风云人物：一台个人计算机。主笔奥托写道："(它)代表着一种进程，一种仍不断进步并被广泛接受和欢迎的进程，这进程并将波及其它一切领域，创造历史。"奥托同时对好的应用软件的短缺表示不安。年轻的总裁盖茨在1982年首次被选作《金钱》杂志的封面人物，他说："两年后，我们将推出真正能从各方面满足消费者的软件。"重担落到了西蒙伊肩上。西蒙伊是少有的几个能让盖茨改变想法的人，是典型的美国梦的样板。盖茨的成功很大程度上也归功于他善于挑选天才。

西蒙伊开始在施乐公司任职，后对施乐的呆板和迟钝厌烦，决意找朋友鲍勃另谋高就。后者首先向他推荐盖茨，并叮嘱盖茨不要错过。盖茨非常高兴，亲自出马招贤。西蒙伊对鼠标和"匈牙利"方法得心应手，这对微软极有好处。西蒙伊负责应用软件"多计划"的开发，果然成绩斐然。1982年成功推出该软件。"我所惊讶的是他的商业知识和技巧，对未来的正确预见，我是为此而愿为他工作的。"西蒙伊后来说。

微软进军应用软件也即等于占领软件零售市

场。营销大臣汉森被及时任命为负责广告、公关和服务的主管。汉森力陈品牌的重要作用,指出独具特色的品牌将使人们产生良好的联想和暗示,产品不难被接受,一道荣光永在名牌之上。盖茨于是决定将微软(Microsoft)作为公司品牌。今后,全部软件都被命名为“微软××”。谢利也被任命为总裁,他的性格与盖茨截然不同——关键不在类同而在互补!谢利一改微软的张狂作风,当公司已成气候时,温和严谨的管理才为常态。汉森和谢利的加入标志着微软的正规化。当一家公司发生变化时,董事长就应该考虑哪些部门存在问题和需要什么样的管理人员了。

这时,盖茨和艾伦的关系据说变得紧张,艾伦病后仍然如此。公司的变化使这些以编软件为乐的年轻人若有所失。与盖茨合作就像维持一桩令人心惊肉跳的婚姻,艾伦对享受生活似乎兴趣更大。艾伦决意离去,尽管可能确实因为疾病。艾伦后来说:“我们并不总是心意相通,但最终的结果毕竟是富有成效的。”这是1983年。

莲花1—2—3的异军突起将微软的“多计划”和Visicales挤出市场,莲花登上软件公司榜首的宝座。盖茨深受触动,一不留神就会落伍的现实使他备加警惕。引起“多计划”被淘汰的关键在于它设计时过分注重广泛的适应性,从而减慢了速度。微软开始布置反击。

MS—DOS2.0版随即问世。微软的计划是“要么莲花不运行,要么DOS不启动”,一些秘密指令被写入,当莲花软件被导入,DOS将引起计算机死机。只有几个微软人员了解此事,这充分表明盖茨的好斗性格和天生的领袖魄力。

1983年微软首次推出微软文字(Microsoft Word),它是汉林的创意和西蒙伊的技术的结晶,第一次开创性地采用了鼠标,使用了图形用户界面(GUI)。盖茨欲借其将鲁宾斯坦的微处理公司挤出市场。昔日的比尔已不再是吴下阿蒙了,俨然成为一个锋芒毕露的商业领袖了。鲁宾斯坦始惧三分。

比尔·盖茨开始名扬全国。许多早期关于他的故事大多描述他令人着迷的工作习惯上,以及他点石成金的感觉和极具挑战性的个人性格。《财富》刊出文章,标题为“微软正统治软件”。殊荣出自《时代》,盖茨被选作1984年4月号封面人物:“他看起来如同一名在西雅图机场等飞机的未成年中学生。”

盖茨对成为全美知名人物根本无所谓,从日常事务中解脱出来的他依旧繁忙,他计划在1983年完成被多数人认为吃力不讨好的“图形用户界面”(GUI)技术开发,以应付来自苹果的挑战。

截至1981年4月,乔布斯的苹果公司上一财政年度的销售额即达3亿美元以上。苹果与微软一向没有矛盾,因为他们建立在不同的微处理器基础之上。可是当IBM涉足个人计算机领域时,乔布斯决定开发以GUI为特色的新型计算机以保持技术领先,与IBMPC抗衡。这种被称为麦金托什的机器及其软件为用户提供了IBM与微软均不能提供的图形用户界面。1981年乔布斯研制了麦金托什的样机。让别人占先是比尔难以忍受的,“窗口”又名视窗的开发已势在必行。在苹果已有的成就之外,盖茨另有一种有关此项技术的前景概念。新项目名为“界面管理者”。

开发新项目用了20名盖茨认为“微软最优秀的”程序设计者。许多其它公司也在开发GUI技术软件,并都以IBM PC为对象;特别是可视公司的“Vision”。盖茨的计划分两步:先与苹果合作为仍处于封闭的苹果机开发应用软件,以便比莲花公司抢先进入图形运行环境;再将“界面管理者”树为IBM PC及其兼容机的图形界面标准,这将有更多软件开发商为其编写应用程序,进而说服制造厂商在出厂机中捆附“界面管理者”。盖茨为此绞尽脑汁,四处奔波。

汉森指出“界面管理者”作为内部开发项目名称,是可以的,可是如果推向市场,则不得要领,他建议更名为“窗口”(Window),这就是日后举世闻名的“视窗”的由来。

IBM也将推出自己的GUI,名为顶视。早对IBM充满敌意的兼容机厂商,如康柏、惠普等24家,纷纷倒向视窗阵营,相继宣布支持视窗,使微软得以加快视窗的开发。

可是,视窗开发遇到了问题。这套软件包含内容之多,涉及范围之广,复杂程度之高,远远超过了DOS。1983年底,微软只好宣布推迟交货。1984年又再度推迟。用户们已经失去了耐心,并开始探听可视公司的“Vision”情况,视窗面临困境。

幸运的是可视公司同样出现了危机。它是个封闭系统,一些著名软件在其中难以运行;IBM的顶视本质上仍是字符型。

新总裁谢利扭转了视窗开发的颓势,1985年初开发总算步入正轨。微软的每个程序师都进入到癫狂的状态。1985年5月,盖茨终于可以宣布视窗1.0版的问世了。在GUI上盖茨终于得以如愿以偿。

盖茨决计挤垮莲花1—2—3。因此在1984年底

决定开发 Excel 以应付莲花。盖茨不断派人观察莲花的动态，务求每招胜算。当 Excel 于 1985 年 3 月公开演示时颇受青睐，包括一向慎于言辞的乔布斯也赞不绝口，并与微软达成谅解协议。这样盖茨又成为应用软件领域的标准制定者了。微软已不再只靠系统软件获利了。

展示会上的盖茨竟然衣衫不整！这并不说明他不关心仪表，只是没有时间而已，许多迫切事情耽误了他。当《华尔街日报》采拍组为他拍照时，只好带上一位发型设计师！采拍完后，那位发型师还不得不用彩笔矫正盖茨的发型，因为盖茨认为理发浪费时间。

微软已经是个大公司了，谢利管理日常事务，盖茨则全力以赴进行具有战略意义的产品开发。从天性讲，盖茨仍喜欢自己了解公司的一切状况，不是听要人的汇报。他仍保留前俯后仰的习惯，有时也会以摔铅笔扬拳头来表示愤怒。在每次会议上，他都希望下属能表现出足够的竞争意识和永争第一的劲头。他反而尊重那些敢于冲撞他的人，有时他甚至假装反对某人意见，以试探对方有无坚持到底的勇气。

盖茨非常重视人才，他曾说："人才是微软最宝贵的资源。"当视窗 1.0 版演示会在纽约召开之际，鲍默尔与麦克乔治前往卡内基·梅隆大学招募英才。具有活跃思维且高智商的高级人才容易在微软找到工作。微软时常派人前往各个学院、大学深入调查并邀请中意的人前往微软参观。微软薪水并不丰厚，可是它有两张王牌：普遍的股票分红方案和充满自由精神的工作环境。

除了智商，微软还要求员工满负荷工作，具有责任心，敢于坦率地说出真实看法。微软面试的问题多数富于开放色彩。鲍默尔是个机敏而又有渊博知识的人，学生们在他面前总感到巨大压力，只有那些胸怀真才实学且有坚强意志的人才敢正视他，因此鲍默尔很少看错人。

总之，共有 15 所美国大学、4 所加拿大大学、6 所日本大学成为微软的目标。鲍默尔说："对好小子千万不要错过，一旦发现就要下决心，否则机会就会与你失之交臂。"

程序员在微软享有特权，都有独立的办公室，与最高领导比尔间没有中层领导，所有人都对盖茨直呼其名，招呼时甚至还夹点俏皮话。确实，程序员都有一种报知遇之恩的感觉。盖茨也确实尊重他们，他们的长相、名字、电话分机号甚至车牌号，盖茨也能记住。

辛苦工作在微软盛行，以致盖茨有时也劝说大家注意休息。偶尔盖茨会使出绝招，锁上房间，强迫程序员休息。一名程序员说："你身处这样一个环境，周围的人都如此卖命，连掌管这个公司的人也如此，那你也只好如此。"

不过，程序员们的努力没有白费，他们被纳入了公司股票分配体系之中，而这一天即将来临。

最近几年，一批迅速崛起的计算机公司已争先恐后地上市了。可是盖茨开始并不急于上市，至少公司并不急需公众愿意提供的巨额资金。加之盖茨担心巨大的个人财富将带来难以避免的精神涣散，雇员们将一味注重股市行情而非电脑屏幕。盖茨也许是不得以决定公司上市的。

一旦盖茨作出决定，职能部门就全力以赴开始推动股票上市的进程。纽科姆被提升为副总裁，负责法律和合作事宜。设立法律分支机构，代表一家非上市公司将公开上市。至关重要的、也是最后的一步是微软股票定价问题。股民们普遍认为每股在 17 至 20 美元之间，开始盖茨曾倾向于 16 到 19 美元。16 美元已经够高了，可是盖茨仍不满意，他认为 20 美元也可以。"盖茨有惊人的平衡和预见能力。他认为，他必须首先让公司有更好的发展，而不应被股票带来的财富迷惑。"一位金融人士说。在华尔街，人们普遍认为，随着微软的加入，上市日期就要到了，投资者认为每股定价将在 25 美元左右。经过磋商，为避免影响总数量，最终将价位定在 21 美元上。

据上市公告透露：盖茨拥有总股数的 41%，达 1100 多万股；艾伦拥有 28%，达 640 多万股；上市公告还规定微软高级职员向公司高额贷款用来购买股票。公司显示微软的财力现状比预计的更好。

最初，比尔年薪比不上他的高级雇员。他认为，作为资方，他当然享有公司的最大权益；而同时作为劳方，其薪金只能由工作量和工作贡献来认定。这并不是故作高姿态，而直接关系到公正与否的问题。谢利总裁薪水最高，1985 年年薪约 22 万美元，而盖茨只有 13 万多一点。

盖茨只得四处演讲，推销股票。当他发现，推销股票可以推销产品时，他欣喜异常。在巡回推销中，昆德伦发现了盖茨少见的另一面：这位董事局主席虽被公开推崇，被认为是少有的杰出人物，但他依旧恐惧失败。这种不愿失败的意愿是如此强烈地驱动着他。正因盖茨从未失败过，昆德伦认为，他缺乏稳定的个人素质，只有经历一次失败，他才可能成为一个伟大的人物。一帆风顺的人，心底里总暗藏着失败的阴影。

1986 年 3 月 13 日上午，微软股票正式上市，开盘价 25.17 美元，收盘价 29.25 美元。“简直疯了，我从未见过这种场面，到这儿来的每一个人都买了微软股票，其余的均无人问津。”昆德伦惊呼。一年后，微软股票已冲至每股 90.75 美元，31 岁的盖茨因其持股而成亿万富翁。

在美国历史上，自工业大革命和淘金狂潮以来，还从来没有过哪个如此年轻就拥有如此巨大的财富。这位电脑天才曾一度退学，曾一度混迹于中小公司，曾经不被人知，可是现在已是全世界最年轻的亿万富翁。

股票上市后微软不断发展壮大，盖茨担忧的是公司失去先前的活力，担心冗员败坏公司的组织和活力。盖茨告诫员工不要被纸面价值冲昏了头脑，他努力克制自己而不挥霍。盖茨一向都很谦逊，过着普通人的生活。直到 1991 年他才有自己的专用车，原因让人发笑，原来，当盖茨在下班后从办公室走向座车时，每次总有人向他借钱，整得盖茨不胜其烦。

股票的巨大成功对盖茨而言并没有什么了不起的，现在他发觉微软与 IBM 的关系正变得越来越离奇，他将怎样处理与蓝色巨人之间的关系呢？

视窗 1.0 版的推出使盖茨略微放松，可是与 IBM 的“婚姻”正发生问题。当英特尔推出了 80286 芯片时，IBM 便开始设计基于其上的 PC/AT，可是盖茨认识到 32 位芯片技术的前景，他希望 IBM 基于英特尔的下一代芯片 80386 来推出自己的新产品，可是 IBM 并不在意。历史证明，这是 IBM 本世纪最大的一次决策失误，也是其领导人最大的一次昏头。

PC/AT 虽然仍以 MC—DOS3.0 版作运行环境，可是双方一致同意开发 DOS 的扩展版本 OS/2。盖茨主张用不久后的 80386 芯片作为运行基础，并希望有更好的图形用户界面，这显然是微机发展的趋势。可是 IBM 再次失之敏锐，IBM 强调新操作系统必须为 80286 芯片工作，而这种芯片的致命缺陷使它不容易与 DOS 下的应用软件兼容于新的操作系统，OS/2 必须适应这种命中注定要被淘汰因而短命的芯片。盖茨不希望与 IBM 发生正面冲突，依旧派出人员参与 OS/2。1986 年初，他就暗中减少人员，调去加强视窗 2.0 版的开发。

因为 IBM 的迟钝，康柏公司率先推出了 80386 微机。同时，苹果推出麦金托什机，以其杰出的图形用户界面迎头痛击 IBM。IBM 这才发现盖茨的劝告多么重要。IBM 负责人劳思对盖茨说 IBM 也希望 OS/2 在 386 芯片运行，可是需要首先能在 286 芯片上运行，IBM 也答应允许窗口软件在新操作系统下的存在。关键是，劳思还与盖茨讨论修正被用于 IBM 主机的图形系统，以获得更好的图形界面。这表明视窗不再与 OS/2 兼容，MS－DOS 退出 IBM PC 领域。精明的盖茨竟然同意了！

也许盖茨是正确的。微软已有足够的实力，一方面虚张声势与 IBM 合作，另一方面韬光养晦，暂时答应再说。

这种妥协引起微软内部多数人的反对。盖茨总是面带微笑，前后摇晃地听着，为有这般敢于直言相谏的下属而窃喜。盖茨在不动声色之余，还是派遣大量精兵强将去着手视窗新版的开发。

IBM 与微软有着截然不同的企业文化，前者刻板保守，后者有一种自由自在的风格，甚至体现在一些软件指令的名称上。IBM 力求精益求精，微软则务求领先一步。确实，OS/2 将与 MS－DOS 大相径庭，这将影响到微软的系统软件市场，但这早在盖茨意料之中，不等 OS/2 来淘汰 MS－DOS，他自己也将开发新东西来淘汰它。要么继续与 IBM 合作，成为 IBM 羽翼下的小鸟，要么独自提出新的操作系统标准。很多人没有想到微软会脱离 IBM 独闯天下。但许多人明白，盖茨对 GUI 有一种宗教般的虔诚。

到 1987 年，OS/2 项目已成了贪得无厌、只进不出的怪物了。其前途渺茫，加上视窗 1.0 版市场反应平淡，许多人认为视窗已死定了。人们认为视窗将成为 OS/2 的附属，整个行业都明白 IBM 并不支持视窗，软件开发商好像也对视窗缺乏信心。鲍默尔甚至建议 Excel 应针对 IBM 的 PM 操作系统作修改，可是这与微软的关键战略——确立视窗对操作系统市场的主导相违背。谢利坚持一个最高原则：视窗第一，IBM 第二。微软必须从 IBM 的庇护下解放出来，这才是答案，这才是谢利对盖茨意图之正确领会。1987 年 10 月，视窗 2.0 版和一个视窗 386 版正式推出。

兼容机厂商康柏和微图等公司因不满 IBM，马上宣布支持微软视窗 2.0 版。尽管 IBM 的新操作系统单纯从技术指标上来讲丝毫不逊色，可是其推出时，视窗已占领市场，销量激增。人们希望有好的图形用户界面了，他们需要微软！技术上成功并代表市场上成功！OS/2 的定价太高，又无足够的应用软件来支持，要驱逐 DOS 比登天还难！DOS 基础牢固，即使盖茨愿意放弃，用户也不愿意，这个世界已不容易放弃 MS—DOS 这个标准操作系统了。看来，与

IBM 的 OS/2 分手迫在眉睫了。盖茨认为需要依靠视窗，而不必过分在意 OS/2 令人悲哀的表现。近年来自忍耐力和富有远见的决策，盖茨做到了。

不过，合作还得继续下去。盖茨甚至声称 OS/2 是“90 年代”的“计算机平台”。可是，微软开发视窗的商业前景显而易见，DOS 仍占据 66%的市场，OS/2 不到 1%，而视窗将在 DOS 下运行。商业利润如此丰厚，已足使盖茨冒与 IBM 分道扬镳的风险。盖茨把赌注押在视窗 3.0 版上，并想挤垮苹果。

始料未及，苹果先发制人。1988 年 5 月，苹果公司指控微软在其最新的视窗版中剽窃了苹果公司麦金托什机的图形方法。盖茨惊闻讯，先是瞠目结舌，继而火冒三丈，苹果并未与微软事先打招呼啊。苹果是“醉翁之意不在酒”，看似对微软，实则对 IBM。苹果的举动让人失望，它表明苹果已不再具有其一贯的开放包容的作风，失去了那种技术上广泛面向大众、广泛开放和共享的精神。对开放的执着追求，始终是盖茨标榜的微机精神。微软反驳说，麦金托什机的技术并非苹果首创，他指出视窗 2.0 所含技术全包含在有关权利转让协议中。尽管微软打赢了此官司，可是它使盖茨注意到保护自有技术和建立自身标准是何等重要，尤其在飞速发展的软件行业。吃一堑长一智，微软正在朝视窗 3.0 版推进。

1990 年 5 月 22 日，纽约市立戏剧中心张灯结彩，人们为视窗 3.0 版问世举行庆祝会，从此 IBM 个人电脑及其兼容机开始进入一个新纪元。3.0 版当年即被评为最佳软件。这一天，盖茨有意身着节日盛装，他母亲也专程赶来，一睹爱子风采。《今日美国》惊呼：“这是历史上最让人渴望的产品。”一度曾贬低视窗的人也加入了歌颂大合唱。玛丽·盖茨为爱子倍感自豪，她说：“这是我儿子一生中最伟大的一天，他可以不再依靠 IBM 了。”全世界为视窗 3.0 而震动，微软股票牛气冲天。

微软的巨大投入同样获得了巨大的回报，而一向是图形用户界面上的佼佼者的苹果公司遭受沉重打击。在推销视窗 3.0 的策略中，关键的一条是告知用户：这是软件而非硬件，将主导整个产业，微软将不再考虑 IBM 硬件，视窗 3.0 已远离 IBM。相反，IBM 今后硬件设计须考虑微软的软件支持，至此，连 IBM 也只有服从盖茨先生的权势了。

盖茨又想起 10 年前冲进一家零售店仅为买一条领带的情形，那时，仰望巨人的心情是多么令人惶恐啊！而今，世界第一大软件公司的比尔已能够平视巨人 IBM 了，而微软与 IBM 的“婚姻”已几近破裂，拥有更多王牌的盖茨踌躇满志。

对盖茨而言，这个世界将是他的，只要还有任何东西不在他掌握之中，他就将全力以赴。对他而言，赢是一种目的而非手段，赢是他的哲学。或许他的朋友说得对：“盖茨击败了所有对手，却无法感动任何人。”对盖茨而言，商海无情，商场犹如战场。盖茨明白无误地忠告他的朋友（也是竞争对手），在同他本人打交道时加倍留意小心。也许在盖茨看来，商业利益高于私人情感，为了赢，他不择手段。

阿杜比公司一度研制出了电子打字机技术并因而支持配着电脑打字机的软件标准。到 1989 年，盖茨要求将该公司的打印驱动程序并入微软 DOS 或视窗中去，这当然能够扩大阿杜比公司的市场份额，可是盖茨拒绝出专利转让费。阿杜比公司当然拒绝了这一合作计划。盖茨决定宣战，他宣布与阿杜比的最大主顾苹果结盟来开发自己的打印软件。这使阿杜比公司的股票狂跌！

微软在产业界一向显得孤傲不合群，这与比尔的本性密切相关。天分极高的人骨子里瞧不起人。在谈判中，微软对条文字斟句酌，避免使自己受损，却又提出令对方无法接受的苛刻要求。一项创意一旦被微软得知，只要确有价值，往往马上被改头换面成微软产品。微软常在某家小公司某产品面世前不久，宣布自己已完成该同类产品的开发。这样，许多客户就愿意等一下再说，而小公司订单急剧下降。事实上，微软根本还没开发新产品呢！

一旦某公司源代码或秘密软件部分被微软获知，该公司必定在冒险。想与微软和盖茨合作的公司，千万不要走得太近，更不要脱了衣服献媚，小心衣服被拎走。

虽然怨声载道，只有一些大公司，其它一些中小公司几乎不敢起诉微软。一方面微软精于法律和诉讼，另一方面开发商的生存缺少不了微软。盖茨如此对待其竞争对手，其实是对失败的恐惧，担心微软有朝一日被人取代。

盖茨反复告诫部下要清醒，要有忧患意识，周围全都是虎视眈眈的对手。“去了解他们”，“多想一下竞争对手”。盖茨经常重复这些话。

作为帕特森曾对微软所做贡献的酬报，盖茨曾宣布帕特森享有无偿出售 DOS 的许可权。因此，帕特森自创一家公司，可是公司经营业绩不好，有破产之虞，以致一位外国经纪人想要购买该许可权。盖茨闻讯，大为震怒，经过谈判，以 100 万美元赎回了该许可权。微软在维护自己的 DOS 权利上历来毫不留

情,违者必究。

基尔伯特回哈佛时遇见盖茨,邀请他和几位朋友一道聚谈。基尔伯特后来感叹说:“我好象是来到了山峰之巅,聆听上帝之声。”

在谈到曾为IBM开发16位的OS/2时,盖茨拒不承认所谓失败之说,而说这是其最大进步。在技术市场上被淘汰的OS/2,从盖茨的战略上和从微软的利益出发讲是成功的。盖茨的结论是:“是IBM有求于我。”

盖茨还是提到了微软的情况。在微软,合作是自在融洽的。核心层只有几位要员,盖茨不喜欢过多的管理层和管理中介机构。为确保开发小组始终保持最佳状态,公司采用了达维利亚管理法,即每半年检查一下,工作状况和成绩落在最后5%者将被辞退。微软的另一招是将开发小组保持在较小规模之内,盖茨津津乐道于精干而高效的应用程序开发团队,因为他认为开发者过多会导致内耗。盖茨认为微软的成功应主要归功于广聚英才,在微软看来,所谓英才则须有持之以恒的毅力、超常智力、丰富的实践经验以及正确的商业判断。这其中,超常的智力是至关重要的。盖茨还谈到了他众所周知的想法,即面向对象编程法。《软件报道》声称:“是微软而非IBM在推动软件产业发展。”

微软已成霸主,盖茨俨然巨头。

即使在视窗3.0版正式推出以后,由于DOS巨大的市场占有率,微软也始终没有放弃MS—DOS的升级换代工作,迄今为止DOS7.0版也已推出。微软的注意力在于市场,这点为它带来了巨大的成功。

年轻的董事长一直保持清醒的头脑。在1991年的备忘录里充满了盖茨始终如一的忧患意识和永远领先的强烈愿望。盖茨意识到了各个领域的压力与危险,OS/2正试图冲击视窗,Naovell公司的网络通讯里占据领先地位,微软与苹果的法律纠纷……

盖茨告诫他的董事们:“我们确实需要与IBM保持中性关系,过去两年里,这种关系也许比较冷淡。”人们普遍认为IBM对微软是养虎为患。而事实上,明白人意识到,保守呆板、不能紧跟行业发展的步伐是IBM失利的关键。盖茨在备忘录中又说道:“与IBM的破裂表明微软可以不再接受IBM贫乏的编码和设计思想。”盖茨指出,当前,软件是更能促进产业发展的东西,而IBM并未注意到这点。

在盖茨公布其备忘录的同时,IBM董事长阿尔克斯也公布了他的备忘录:“我们正失去市场,走向衰落。”接着抱怨说:“在工作中缺乏紧迫感,无视商情变幻。”他宣布,IBM将达成历史上最大的一次结盟——与苹果联手一起对付微软!

为此,1991年4月,微软、康柏、DEC等公司宣称在RISC(精简指令集电脑)芯片上建立ACE(先进计算环境)联盟。

《计算机通讯》评论IBM与苹果结盟时说:“这简直就是一个女流氓嫁给了银行家。”盖茨为此说:“苹果失去了它一度引以自豪的东西,它出卖了它的创业精神,这令人遗憾!”DOS之父帕特森说:“我们与IBM合作做什么没失败呢?无一例外!”这确实是真的,DOS1.0和视窗3.0、DOS4.0和OS/2都是失败的合作。苹果的创业精神与微软何其相似!一个女流氓怎么会嫁给银行家呢?是微软,是盖茨!盖茨逼着他们走到了一起!

到1991年底,IBM年收入又告下降,而微软利润较上年增加55%,员工总数达1万人之多。涂有微软徽记的大巴将工人载往260个工作场地。微软价值已高达219亿美元,甚至超过举世闻名的通用汽车公司。自1986年上市以来,微软股票已涨了12倍!微软是仅有的一家造就三个10亿资产富翁的公司,他们是盖茨、艾伦和鲍默尔。据悉,到1992年底,微软大约有2000名雇员神奇地成为百万富翁。到1992年第一交易日,微软股票升至每股114美元,盖茨成为《福布斯》排行榜之冠。现在,他的股票价值已达139亿美元,这是世界上前所未有的一个人拥有过的数字!比尔·盖茨,这位对钱并不在意的昔日电脑发烧友,成为全世界最有钱的人,这真是有趣!

难道比尔心满意足了吗?不,他不会安于现状。“世界眼睁睁地看着比尔·盖茨成为一个庞然大物,而我们都将成为他的盘中餐。”一家计算机公司总裁暗自说,还有什么是比尔不要的?

就像比尔80年代关注着图形用户界面一样,此时的比尔正密切关注着多媒体的发展动向。

研制友好的人机界面,将字符、声音、图形、图像、影像等媒体结合在一起,最终是电脑科学家和产业界渴望的目标。多媒体就是这种技术,或者说是一种友好的人机界面。整个视窗3.0的开发设计便是围绕着多媒体人机界面展开的。现在,视窗3.0与多媒体的联姻使梦想成为现实。视窗3.0最吸引人的是其多媒体功能。比尔·盖茨的事业才刚起步,随着多媒体个人计算机的出现,微软又立刻行动起来。

对电脑业而言,一旦新产品出现,经过一番合并联合之后,最终的胜利者就会颁布行业标准。只有标准化,才能使软硬件的通用和资源的共享成为现实。

谁建立了标准,谁就拥有了取之不尽的摇钱树和聚宝盆。同过去一样,盖茨希望为MPC(多媒体个人计算机)建立标准。多媒体正式问世是在1990年11月,其时,微软举行了多媒体大会,确定其规格。会上,MPC宣布诞生了。MPC的支撑软件是微软操作系统。微软于是具有绝对优势。拥有MPC的控制权,人们开始称比尔为比尔皇帝。

然而,比尔皇帝依旧踌躇满志!他要进军信息高速公路。未来的时代不仅是多媒体时代,更是网络时代。面向新的世纪,网络就是计算机,计算机就是网络。信息高速公路一开始来自美国,是以信息交流为目的的信息网。未来的信息高速公路将融合现有的计算机联网服务、电话和有线电视等功能,成为广泛的服务载体。人们能够远距离浏览图书馆藏书(还有书吗?)能够坐在家里购物,能够接受远距离医疗保健服务。制造商可以通过电子方式结帐转帐和获取制造信息。各国政府,从美国到欧洲再到亚太,均不示弱,对信息高速公路倍加重视,认为是又一次信息革命。各国政府都想采用现行的各种软件体系,这正中盖茨下怀——他成了信息时代首家的"油料"供应商。盖茨认为,微软必须掌握这一新兴行业的咽喉。哪里有商业,哪里就有微软!盖茨说:"我们正提出让'视窗'软件处于中心,为全部交易提供服务的口号。"这是一个千载难逢的良机,是通往21世纪的入场券。

在1995年推出的"视窗95"中,大大增强了联网功能,微软正在全力以赴发展其"微软网",这使现有的Internet和其它公司网深感不安。微软愿意同他们分一杯羹吗?盖茨会对他们手下留情吗?比尔皇帝会网开一面吗?

比尔一度预言电子出版和电子书刊业、电子出版系统最终将形成庞大的市场规模。现在,比尔跨了进来,人们开始担心他是否将独霸天下。

好莱坞怪才斯皮尔伯格、唱片及多媒体大亨葛芬、前迪斯尼公司总裁曾伯格宣布集资20亿美元,成立多媒体娱乐公司——"梦幻SKG"。盖茨和艾伦已宣布与他们进行合作!传统的娱乐业体制即将受到比尔旋风的巨大冲击!

现在比尔·盖茨能要什么的问题已不存在,他将无所不能。他将把信息时代引向何处去呢!比尔·盖茨是手握电脑的希特勒吗?他将统治全部信息世界吗?

信息革命不仅正在改变人们的生活工作方式、价值观念、也改变了经济结构、法律秩序。信息革命又代表什么呢?难道只有福利和方便舒适吗?在科技进行中,人类真的找到了理想的归宿了吗?

当微软以5亿美元为"视窗95"(Windows95)进行促销时,全世界为之震惊!纽约《世界广告季刊》说:"这是一次前所未有的广告促销尝试,其成功指日可待。"微软太强大了,比尔·盖茨皇帝所向披靡,英国《卫报》说:"世界上50多家最成功的计算机公司正在联合起来想方设法阻止比尔·盖茨称雄世界。""凯撒的归凯撒",也就是说未能在应用软件和系统软件的业务方面划清界限,他们认为微软从其占绝对优势的系统软件中获得了广泛的不公正优势。可是,许多微软人却把微软的成功归因于他们的比尔皇帝:"盖茨从不允许虚度光阴,而须不断提出问题、解决问题,可是其它公司做不到。这才是我们成功的秘诀!"微软并非都是坦途,但因比尔的不懈努力才终获成功!

讨论:

(1)微软公司是如何从默默无闻而一举成为计算机业霸主的?

(2)导致比尔·盖茨成功的因素有哪些?

(3)微软有它独特的企业文化,这可以说是比尔·盖茨一手创造的,请综述比尔·盖茨在企业管理方面的独到之处。

[案例七]　金星会社:进军美国市场

金星会社自创建以来一直处于韩国国内电子产业的领先地位。作为出色的成长产业,它如同顺风扬帆的航船一样,顺利地实现了企业的增长。但是,1979年第二次石油危机以后,由于产品价格跟不上成本价格的上升和由此而引起的企业经营上的压力,特别是随着消费的急剧减少,销售额的增长开始

出现了刹车现象。从金星会社情况看:1979年春,由于这时期一直起着招牌作用的经营专家、韩国电子产业界的巨头朴胜璨社长因交通事故突然逝世,使金星会社处于国内外企业环境恶化且又失去最高经营领导者的内忧外患的困境之中。

但是,这一时期一直起着韩国电子产业先驱者作用的金星会社依然遵循着要固守其主导地位的集团方针。同年,金星集团的所有者之一——许慎九社长就任了该会社的社长。许慎九社长在金星集团的姊妹会社——乐善会社的经营管理中就已表现出色,是一位以其卓越的推动力进行着勤恳经营活动的人,也是一位与金星集团的成长同呼吸共命运的人。

作为会社经营全面合理化的措施之一,他一上任马上就果断地进行了组织改编,同时也引入了非常经营体制,但是,企业内部的经营合理化的努力很快就达到了极限。因而,随着外部销售的急剧减少,作为自救措施之一,会社又引入了全体员工推销员化的措施。于是,便在1979年末至1980年初的这一期间开展了大规模的争取生存的推销战役。特别是1980年春,为促进国内销售,会社还组织了骨干职员进行了一个多月的旅行推销(蜜月旅行)战役。

表2.7.1 金星会社贷借对照表(1980年12月31日)

科　目	金　额	
资产		
1. 流动资产		
(1) 现有资产计	72 457 641 818	
(2) 在库资产计	52 414 444 675	
(3) 其他流动资产计	15 701 721 431	
流动资产合计		140 573 807 924
2. 固定资产		
(1) 有形固定资产计	91 910 230 516	
(2) 无形固定资产计	160 665 046	
(3) 投资资产计	11 231 973 160	
(4) 其他固定资产计	9 229 603 737	
固定资产合计		112 532 472 459
3. 结转资产合计		4 522 615 795
资产总计		257 628 896 178
负　债		
1. 流动负债合计		141 739 284 019
2. 固定负债合计		73 958 747 926
负债总计		215 698 030 945
资　本		
1. 资本金合计		35 000 000 000
2. 资本剩余金合计		7 472 202 305
3. 缺损金合计		541 337 072
资本总计		41 930 865 233
负债与资本总计		257 628 896 178

但是,由于1979年10月26日事件的发生,景气出现了急剧下降的局面,这种销售活动未能取得什么特别的成果,企业遇上了极为严重的资金危机,这种状况使1980年末的企业经营持续出现了高达91亿元的巨额经营赤字(见表2.7.1、2.7.2、2.7.3)。

表 2.7.2　金星会社损益计算表(1980.1.1～1980.12.31)

科　　目	金　　额
1. 销售额	252 991 678 407
2. 销售成本	241 895 186 295
3. 销售总利润	38 096 492 112
4. 销售费	15 791 055 005
5. 一般管理费	4 708 562 404
6. 营业利润	17 596 874 703
7. 营业外费用	36 606 195 367
8. 经常损失	14 884 541 657
9. 特别利润	6 297 314 053
10. 特别损失	473 233 191
11. 法人税税前纯损失	9 060 460 795
12. 法人税	71 551 738
13. 当期纯损失	9 132 012 533
14. 营业外收益	4 124 779 007

作为克服这种国内不景气的唯一的突破口,金星会社不得不将注意力转向海外市场,特别是为防止开工不足、工人失业等社会问题也不能不集中力量开辟海外市场。为此金星会社开始谋求海外分社网的大幅度扩张与强化。进入1980年后,为加强这一时期曾被忽视了的对中东及对非洲的销售活动,金星会社又在科威特建立了分社,同时还把驻德国和巴拿马的现有分社升格为当地法人,以便集中力量在中东、欧洲及中南美开辟新的需求市场。

另外,从金星会社80年代的大宗产品——彩色电视机的情况看,由于这一时期PAL及SECAM系统的特许权问题而造成出口受阻,致使电视机的出口市场只局限于美国及中南美国家的NTSC市场。

尤其是美国市场,与庞大的彩电需求市场相比,金星会社的出口量只占其1%的程度。而在输往美国市场的制品中,彩色电视机的利润率为2.5%,是属于比较好的。因此,为了扩大对美出口,迫切需要加强驻美当地销售法人的组织网络。

此外,这一时期韩国彩电工业的发展与彩电工业国的一般发展类型不同,政府期待这一产业作为出口产业来发展,因此,政府在已对彩电工业进行大量投资的同时,又继续坚持不许在国内销售的政策。

在这种状况下,金星会社为大量向美国市场出口彩电而扎扎实实地进行了战略上及措施上的准备工作。正当这时,美国政府却突然把这一时期只适用于日本的彩电进口限制措施也用于韩国了,开始谋求保护本国产业,减少失业率的途径。这对于这一期间韩国扶持发展起来的彩电工业来讲,不啻是一个致命的打击。为此,各企业为维持年生产能力60万台(每天8小时工作标准)的开工率而倾注了全部的努力。

表 2.7.3　年度别彩电生产实绩及出口实绩表

实绩 / 年度	生产		出口		
	数量	金额	数量	金星会社数量	全部金额
1974	29	5161	29		5161
1975	33	5592	28		4733
1976	59	8757	52		7822
1977	112	16804	110	3.2	16527
1978	594	96703	576	184.1	93773
1979	418	71443	418	138.6	71425
1980	947	162000	360	236.6	61580

70 年代中期以后,由于恶性通货膨胀、高失业率、低生产率等原因,美国经济陷入了严重的滞胀局面。其结果,由于来自工会及企业界的要求扩大就业,改善贸易收支的压力越来越大,所以,美国的贸易保护壁垒也越来越高。例如彩电的情况,继日本之后,韩国和台湾也要从 1978 年下半年开始对输入美国的彩色电视机实行自动限制(表 2.7.4)。

表 2.7.4　美国对韩国彩电限制情况表

区分	内容		期间	数量	
				全部数量	金星的物量
限制品种	彩电制成品(12.5 英寸以上)及附带有成套,大散件与显像管的制成品,作为 CHSSTS,相当于美国关税表率(TSUAA)685.2055～2029,685.2031,685.2044,685.2046,685.2061～2062,685.2064 的品种。	期间物品量	78.12～79.1	122000 台	
			79.2～79.10	166600 台	36520 台
			79.11～80.6	186000 台	54511 台
			80.7～80.12	185000 台	63175 台
			81.1～81.6	238500 台	61604 台
			81.7～81.12	275000 台	94491 台
			82.1～82.6	300000 台	112087 台

这种限制进口的措施对各国参与对美国出口的出口数量即刻产生的影响。上表显示出 1976 年之后美国市场上彩电进口量急剧减少的趋势。据此可看出,1976 年参与对美国出口的 5 个国家和地区中,日本的比重相当高;相反,1980 年对美出口的国家与地区虽然增至 9 个,但日本的对美出口数量和所占比重却大幅度下降了。这种现象的产生,一方面是因为美国限制了倾销。另一方面也是因为日本电视制造厂商直接向美国投资,结果减少了彩色电视机制成品出口的缘故。

从这种趋势来看,预计随着美国彩电市场的逐渐扩大,半成品的进口将逐步上升,相反,制成品的进口将继续减少。

金星会社慎重研究建立当地彩电生产法人方案的理由主要有以下几点:

(1)随着 1980 年新政府的出台,这一时期曾不许可国内出售彩电和播放彩电节目的政府当局,在振作国内经济景气的名义下,于同年 8 月 1 日起允许国内销售彩电,继之,又于 12 月 1 日起允许试播彩色电视节目,从而为萧条的家电企业创造了再次

崛起的条件。

(2)作为贸易保护措施之一,美国通过限制物量来实行进口限制,由于这种措施的实施,日本和台湾的电子企业中已各有8家和1家企业在美国建立了电子会社,由此从事彩色电视机的生产,其销售量已从1976年的124万台扩大到1980年的323万台。

表2.7.5　美国的彩电进口现状表

(单位:千台)

国名＼年度	1976	1977	1978	1979	1980
日本	2530	2029	1433	513	435
台湾	235	321	624	362	303
韩国	47	96	436	314	292
加拿大	15	74	211	90	125
新加坡	3	14	61	73	85
原西德	0	1	3	7	32
墨西哥	0	0	0	0	6
比利时	0	0	0	0	2
其他	0	1	3	1	3
合计	2833	2538	2774	1368	1287

表2.7.6　美国国内企业的彩电生产现状表(1976～1980)

(单位:千台)

年　度	美国及荷兰系企业	日本及台湾企业	全部
1976	—	—	5870
1977	5762	1243	7005
1978	6649	1633	8282
1979	—	—	9012
1980	7433	3227	10660

(3)1981年下半年,金星会社对美国出口彩色电视机的配额量为11.2万台,相当于韩国总配额量的39.6%。但是,这种数量规模对于要在美国市场上拥有独自销售市场基础的金星会社来讲,显然是极为不足的。

(4)因为电子产业是依靠迅速的技术革新来克服不景气的发展中产业,所以,为了保持这一产业长久的增长,必然要求在技术水平最先进的美国进行当地生产。

鉴于这一点,以美国电子产业协会为代表的产业界预计,1981年至1985年期间,美国市场上的彩色电视机的生产增长速度将达到40～50%。

(5)在至今为止的不景气和逐渐困难的世界经济环境中,作为克服困境、争取维持并扩大市场的对策方案,政府的有关部门也是强调到海外进行就地生产与销售。

在这种内外条件下,仅仅依靠内需市场和出口贸易是不能主动适应世界市场变化的。金星会社在

这种判断下开始对海外投资生产予以了极大的关心。这种趋势自1980年9月成功地向泰国康索利戴蒂得公司出口黑白电视生产技术之后，进一步得到发展，因为它对自己会社的技术水平有了自信心。这样，金星会社在1979～1980年期间进行了10余次的当地生产的基础调查，并于1980年末向位于美国阿拉巴马州北端、人口仅有15万的恒茨比尔市派出了最后调查团，在负责金星会社市场销售的当地法人GSEI(Gold Star Electronics Incorporated)的支持下，结束了可行性调查工作。1981年初，经过与当地有关机关的积极交涉，金星得到州当局表示要予以最大支持的公函。

1981年4月，阿拉巴马州政府与金星会社社长最后在工厂建厂协议书上签了字，至此，与美国政府的实质性协商事项全部结束了。同年5月末，金星会社组装极电的当地法人GSAI(Gold Star of America Incorporated)终于诞生了。该会社从7月1日起开始进入了工厂建设的基础工程施工，1982年7月开始了试生产。

由于在美国建立了当地工厂，从而使金星会社有希望实现下述几点效果：

(1)作为针对彩电出口受限等海外市场条件的对策，它有助于消除因配额而引起的供给量不足，有助于确保稳定的出口市场。

(2)通过就地生产，可以保证按期输送，进而可保证金星会社在美国市场中已有的产品销售基础。

(3)随着彩电上市后收益的好转，可以使经营条件更加健全。

(4)可以拥有生产技术水平已达到国际标准的自信感。

(5)以企业的座右铭——“通过出口，打向海外”的理念为基础，现实地实现电子制品先导企业的国际化。

对于事业的可行性调查是在1979年之后10余次实务人员基础调查的基础上进行的，最后于1980年末由技术人员和当地工作组在美国当地销售法人的间接支持下，选定了投资的国家及投资的地区。

在投资对象国家的选定方面，金星会社考虑到了消费市场的规模、彩色电视的播放制式、现有销售网形成程度等，把投资对象国家大体划分为北美、南美、欧洲来看时，欧洲地区是PAL和SECAM的播放形式，与韩国和美国的播放制式NTSC不一样，南美市场规模相对狭小，故而重点在于通过金星会社的当地销售法人来构筑和完善销售基础。这样，NISC制式的消费市场——美国便成为了最合适的投资对象。

表2.7.7 彩电进口市场展望表

(不考虑制式；单位：100万美元)

	1975		1980		1985	
	总需求	进口	总需求	进口	总需求	进口
北美	2250	200	3573	310	4067	390
欧洲	2500	105	4000	200	4200	210
日本	1625	12	1845	18	2460	25
东南亚	175	20	890	30	650	35
中南美	350	250	575	345	800	400
中东	25	20	50	30	100	40
合计	6925	608	9910	933	11610	1100

(1)投资地区的一般选定标准，把最终选定为投资国家的北美洲再按地区分别划分成朝阳地区和积雪地区、西部地区和东部地区，并按下述建厂要素分析了投资环境：①与消费市场的距离；②部件的筹备；③公用设施：电力、煤气、水道；④劳动力；⑤税收制度；⑥政府的支援；⑦运输问题。

(2)首先选定朝阳地区为适合投资地区的理由：随着美国国内企业状况的恶化，美国各企业向条件

有利地区转移的现象在1970～1977年之间表现得很突出，这样，美国人口为寻找工作也开始从称之为积雪地带的北部各州大量地向称之为朝阳地区的中部以南的各州转移。

80年代初，这种企业及人口的转移现象依然在持续。随着美国贸易保护措施的逐步实施，贸易壁垒越来越高，作为躲避它的方法，外国企业纷纷通过就地投资而进入美国，而这些外国企业也呈现出向条件有利的朝阳地区集中的倾向。

朝阳地区所给予企业的有利条件有自然的和人为的两种。丰富的资源和迅速成长的消费市场是前者；通过立法而在税收及福利制度等方面减少企业的负担，这是后者。其中自然的因素对企业决策带来了决定性的影响，也就是说，由于朝阳地区有能源资源丰富等自然上的有利条件，所以，即使积雪地区从法律上保证优于朝阳地区的企业条件，也是难以扼制企业转移的。

随着企业向朝阳地区持续转移，该地区的人口也在急剧增长，从而大大促进了这里的消费市场。到1980年初，这里的购买力已显示出了极大的增长。美国《推销与销售管理》杂志创刊15周年特集上所刊载的主要城市消费市场增长调查结果也表明，1978～1983年的5年间，增长最快的25个城市中有19个是位于朝阳地区。

投资环境及吸引投资的优惠措施如下：

①税收制度。朝阳地区14个州的法人所得税税率平均为4.5～6%，从该地区想要修改税法、制定更有利于吸引企业的优惠措施的倾向来看，未来对该地区的投资不会因税收负担而出现困难，降低法人所得税而吸引企业，尔后通过增加就业来增加个人所得税的税收收入，通过消费市场的发展和商品的流通来增加销售税的收入，把这些收入作为法人税的替代税源，由于朝阳地区各州推行了这种税收政策，所以，税收方面的投资条件可谓是相当喜人的。

②劳动力状况。在朝阳地区内的各州，都有州或市的预算来支持推行所谓职业训练计划，因而可以圆满地向转移来的企业提供所需的各种职业的劳动力。另外，由于工会组织比率较低，所以因罢工而引起的企业损失也较少。

③能源费用。1973年石油危机之后，随着企业费用构成中产业使用能源费用比重的逐渐增加，生产设施向能源费用较低的朝阳地区转移的倾向日益明显。

朝阳地区与积雪地区之间投资指标的比较如表2.7.8所示：

表2.7.8　朝阳地区与积雪地区之间各种投资指标对比表

投资指标 / 地区	人口增加率(1970～1977)	人均个人所得(1977)	每小时平均工资(1977)	失业率(1977)	非农业劳动组合组织率(1974)	法人所得税(1978)	有无劳动权法
积雪地区	1.1%	7 472 $	6.13 $	7.5%	32%	6.8%	大部分没有
朝阳地区	12.3%	6 113 $	4.85 $	6.4%	15%	5.4%	大部分没有

结果，金星会社因下述几点理由而首先选定朝阳地区为适合投资地区。①气候温和，能源费用低廉；②人口增加率高，劳动力丰富，劳务费用低廉；③工会弱，罢工等纠纷的可能性少；④各种税率低。

(4)第二次把东部地区选定为适合投资地区的理由：金星会社在第一次把朝阳地区选定为投资合格地区之后，又将其划分为东部地区和西部地区，并在考虑到下述投资环境之后，将东部地区定为投资适宜区域。

①与消费市场的距离。从生产工厂与消费市场的距离来看，由于主要的消费市场是纽约或芝加哥等位于东部的城市，所以，朝阳东部地区在商业圈的形成方面占据了更有利的地位。

②技术的积累与原材料的采购。从整个产业结构来看时，由于东部工业发达，所以，在技术积累和原材料采购方面，东部地区更有利。

(5)最终选定阿拉巴马州为适合投资地区的理由：在位于东部地区及南部地区的各州中，首先选中

了田纳西州、密西西比州、阿拉巴马州、佐治亚洲、佛罗里达州、得克萨斯州等为候选地区,然后又在这些州当中按运输费用、进出口费用、税金、劳动力、工资水平等投资环境要素,对阿拉巴马州、田纳西州、佐治亚洲进行了分析,最终在这些州当中选中了吸引企业活动开展得最积极的阿拉巴马州恒茨比尔市为最终投资地。

阿拉巴马州通过特别发达的内陆交通和面临墨西哥湾的莫比尔港,与全美各地相连接,因此是这一地区对外贸易的据点,同时它还拥有有助于将来逐渐向中南美市场扩展销售网的建厂条件。1949年以后,阿拉巴马州先于其他各州实行了产业收益公债的融资活动,并对以该债券收入而购入的工地、建筑、生产设备予以免征从价税和购买税的优惠。另外,为安置防止公害设备而筹集资金时,不受一般产业收益公债发行限额规定的限制。此外,为使该州发展成为商品流通的中心地区,1975年制定的货物通过法还规定,对于运输途中通过该州的动产,以及为向州外目的地出库而要在仓库或仓库以外贮藏的动产,免征从价税。

表2.7.9 各州投资指标对比表

投资指标 / 地区	人口增加率(1970～1979)	人均个人所得(1977)	每小时平均工资(制造业)(1977)	失业率(1977)	有无劳动权法	工会组织率(1974)	法人所得税(1978)
阿拉巴马州	6.9%	5,622 $	4.89 $	7.4%	大部分没有	19.1%	5%
田纳西州	9.2%	5,785 $	4.68 $	6.3%	没有	18.7%	6%
佐治亚州	9.5%	6,0146 $	4.46 $	6.9%	没有	14.5%	6%

另外,阿拉巴马州还有充实的从业人员训练计划,即州政府产业开发局对于进入该州的企业,几乎是免费代为完成从从业人员的采用到训练这一整套过程。

经过上述这种决策过程,金星会社在美国境内组装彩色电视机的直接投资的当地法人GSAI成立了,该会社的从业人员在开工的初期年度——1982年决定总计为265名,其中包括250名技工和15名骨干要员。金星会社还决定,技工从美国当地人中选用,从而为美国方面提供扩大就业的效果,谋求地区产业的发展;骨干要员从韩国派遣,由金星会社自己的人员来承担。

占地面积达6万坪的GSAI工厂,计划在第一年度生产12万台彩电,销售额为2500万美元,同时还计划今后5年内把投资规模增加到1000万美元,生产规模也提高到年产50万台的水平,从而使5年后的彩电年产值达到12000万美元。再往后,投资规模还要继续扩大,除彩色电视机之外,还将建立生产录像机、微波炉、冰箱、洗衣机等电子电气产品的当地法人。

最初年度里计划生产的主要彩电规格为19英寸,然后将渐次依据混合型计划实现产品多样化。这样,在工厂扩建计划完成的1987年,GSAI的生产量在美国市场上的占有率可确保在3%以上。同时,金星会社还决定,在投入的零部件中,劳动密集型零部件从韩国直接进口,资本密集型零部件在美国就地购入。这种情况下,计划把从韩国进口零部件的比率提高到50%,使投入部件的成本水平与韩国国内的成本水平相吻合。

表2.7.10 彩电零部件比率表

项目 / 部件	构成比	劳动/技术集约	劳务费构成比率
1. CRT	38.5%	技术集约	7.2%
2. 调谐器	8.3%	劳动集约	17.9%

3. IC、IR、二极管	12.0%	劳动集约	17.9%
4. FBT	2.4%	劳动集约	17.9%
5. 电阻	3.5%	劳动集约	17.9%
6. 电容	4.3%	劳动集约	17.9%
7. 其他	30.8%	劳动集约	17.9%
合计	100%		100%

1. 彩色电视机的需求展望

在美国主要民用电子制品市场中，彩色电视机几乎占其总产值的 40%，是比重最大的商品。彩色电视机比电话、冰箱、沐浴设备更为普及。在美国，有 7800 万户家庭（相当于家庭总数的 99.8%）拥有彩色电视机，而且有 75%以上的家庭拥有 2 台以上电视机。自从 1954 年新年初彩色电视正式开始播放之后，1961 年便有了许多企业参与了彩色电视机的生产。同时，为了提高视听率，电视台也开始播放更为丰富多彩的彩色节目。

1978 年，彩色电视机的普及数量超过了黑白电视机。1980 年，由于替代的需要和重复购买的倾向，彩电的总产量，包括进口量在内，总计达到 1077.9 万台，虽然凸面彩电和平面彩电在市场上的占有率在上升，而遥控式的彩电还只占总量的 23%，但是，它在销售额上所占的比重却远远超过了前者。

在今后的彩色电视机中，自动微调、自动色调、自动色调调整等已经普及。高精度电子调谐器使遥控装置的需求大大上升，1980 年，这种遥控装置占生产与进口制品的 28%。

在彩色电视机中，最受人们欢迎的屏幕规格有 19 英寸的凸面及平面彩电，以及 25 英寸的摇控式彩电，但是，由于寝室、餐厅、屋外的使用需要，13 英寸及其以下型号的电视销售量在 1979 年和 1980 年也大大增加，从当时各种规格的彩电市场占有率来看，18～19 英寸的占 50.6%，20 英寸以上的占 23.9%。此外，最近市场占有率上升最快的是 13 英寸以下的电视，1980 年达到 172 万台。

1981 年，预计彩电的销量可达 1000 万台，其中 270 万台要依靠进口。这里，日本有希望出口 150 万台，台湾有希望出口 65 万台，韩国有希望出口 50 万台，加拿大有希望出口 5 万台。在规格上，预计 19 英寸的最多，有望达到 109.5 万台；15～17 英寸的约为 45 万台；13 英寸的为 75.5 万台；12 英寸及其以下的为 39.5 万台。

2. 彩色电视机的销售途径

在美国，彩色电视机的生产厂家和进口商一般都是利用 OEM（original epuipment manufacturer）及民间的商标和自己本会社的商标来销售他们的产品。

（1）依靠 OEM 及 Pvivate 商标的产品销售，在进入美国市场方面，最容易的方法就是走 OEM 的途径，它不需要韩国制造商直接参与产品销售行为，而只是向美国或外国的制造厂商提供产品即可。另外，Pvivate 商标的途径就是指制造厂商向大型百货公司、赊销店、联号店和从事商品介绍销售的公司大量地生产和提供附有他们商标的产品。由于通过 OEM 及 Private 商标途径所进行的销售是根据美国同类厂商或大型百货公司和赊销店的要求条件，根据他们所希望的价格与交货期而进行生产与供货的，所以，没有那种自行销售的繁杂性，而且交易量都很大。当然，这也是一种极为严格的商业往来，如果不严格遵守产品要求的条件和交货期等，就会被取消订货或提供赔偿。由于这种严格性，它也可以使生产者一方间接地得到训练，使之在生产管理能力和质量管理能力上得到提高，进而增加国际竞争能力。特别是通过与了解美国市场的美国企业界人士的接触，可以收集到市场上最新的情报，有助于企业的长期发展。

（2）依靠自己会社商标的产品销售，在销售附有制造厂商自身商标的产品时，大体有以下几种方法：

①通过日本的或韩国的综合商社。这种情况下，虽然有充分利用综合商社现有销售网、情报网和雄厚资金实力进行产品销售的长处，但是，如果仅仅依靠他们是不能构筑成独自销售本会社商标制品的基础的，所以有必要从长计议。

②利用代理店。在美国，利用代理店进行产品销售的很多，特别是在开拓新市场的情况下，如果利用代理店，就可以把创业时投入的资本和风险负担减少到最小的限度。

一般情况下，代理店是通过没有商品库存的独

立销售网，收入制造厂商或进口商的产品样品及产品展览，然后在此基础上再从批发商、中间商和一般顾客方面接受订货，最后向制造厂商或进口商提供中继订货，它从中收取手续费。只要制造厂商和进口商拥有能够激起代理商旺盛销售欲望的商品，并能够提供充足的手续费，那么这种方法就是极其有效的，反之，代理商便有只重视畅销的高档商品而忽视小额滞销商品的倾向。

③批发商。美国国土辽阔、市场庞大，进驻的企业难以用自身的力量将其全部覆盖，在这样的地方，有时是将销售权交给批发商来形成销售商。在这种情况下，批发商以相当于零售价 40%～60%的价格购入商品入库，然后再向下属的零售店售出他们所需要的商品。一般情况下，批发商是在独自的方针下从事商品的广告、销售和服务的，并向中间商提供金融，只是销售活动活跃时，批发商的自主性才强大起来，难以充分反映进驻企业的意向，这是它的不足。

④分店的设置与销售人员的雇用。想要充分执行驻美企业的方针，确立大规模的销售网，就应在各地建立分店，雇用自己的销售人员加以训练，形成自己的销售网，这是最理想的。

实际上，制造厂商或进口商在把产品卖给批发商和零售商时，沿用了许多销售惯例和政策，其中包括实物担保金融制度、运费扣除制度、共同广告宣传扣除制度、按数量贴现制度等。

如果把迄今为止的美国国内的彩色电视机销售渠道概括起来的话，那么，大体上就如图 2.7.1 所示。

GSAI 生产的全部产品都由 1978 年金星会社在美国建立的当地销售法人 GSAI 负责销售，在这里，我们重点看一看 GSEI 的组织结构及其在美国的流通渠道。

1. GSEI 的组织

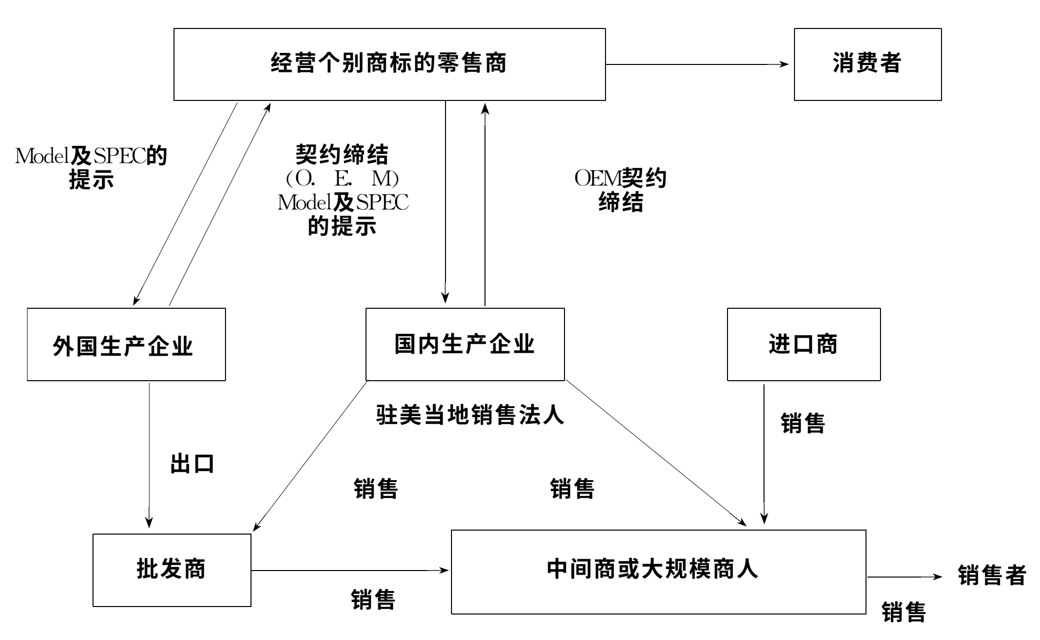


图 2.7.1　美国市场上一般的彩电销售途径

金星会社在美国当地销售法人 GSEI 的组织结构就如图 2.7.2 所示。

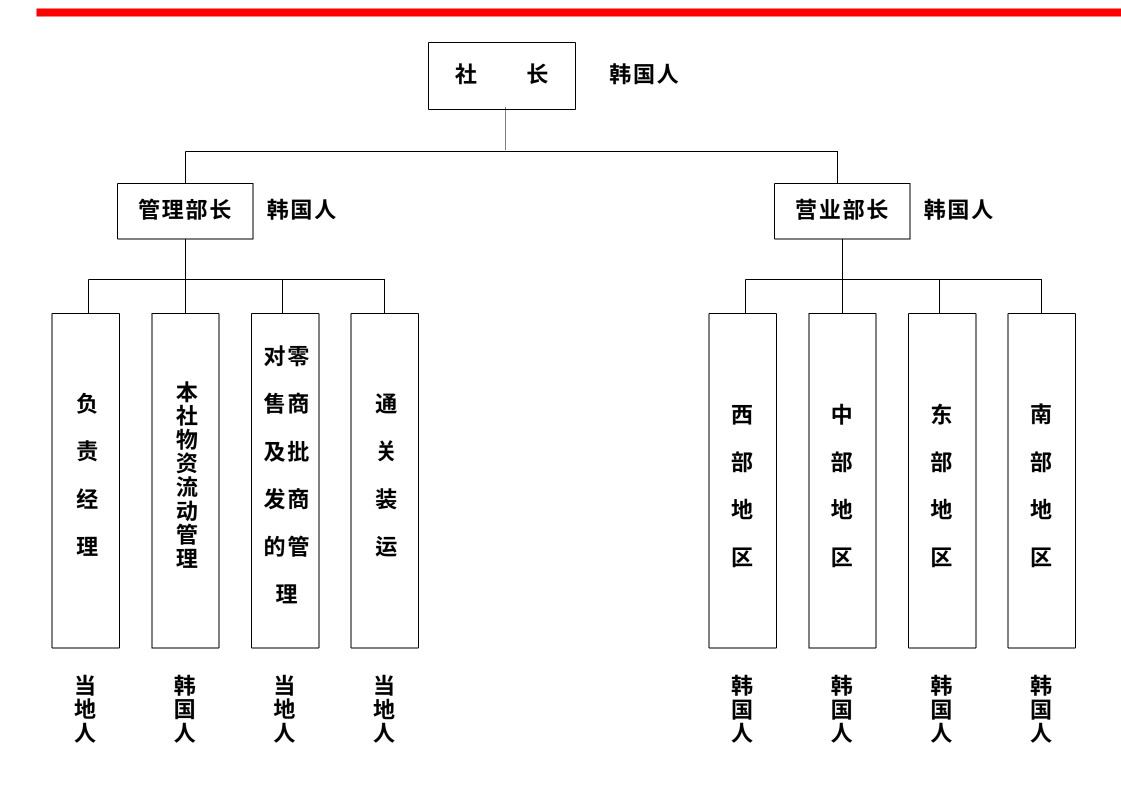


图 2.7.2　GSEI 组织结构图

2.GSEI 的流通渠道

GSEI 在美国的商品流通渠道大致分为 3 条：

(1)直接向零售商供货的方法；

(2)通过代理店销售给批发商，然后再由批发商销售给零售商的方法；

(3)通过代理店销售给批发商，再由批发商销售给中间商，中间商再销售给零售商的方法。

目前，金星会社的当地法人 GSEI 的代理人已达 1000 余名，他们或通过领取手续费的方式，或通过领取固定薪金的方式进行着往来交易。关于 GSEI 在美国的流通渠道，可见图 2.7.3。

金星会社迄今为止以通过出口在美国市场上建立的商标认识程度和产品质量为基础，决定 GSAI 生产的产品使用金星商标。

此外，金星会社还决定初期以 19 英寸机种为重点，首先打入低档品商品市场，然后通过批量生产推行渐次扩大竞争范围的政策。

另外，从 13 英寸电视机的情况看，1980 年上半年，美国国内的产品与海外进口的产品相比，美国国内的生产品平均价格比进口产品的平均价格高 12%，从 19 英寸的情况看，美国产品比进口的产品的价格高 17%；进口的、带遥控装置的产品价格也比美国的产品价格高 3%。这种差距主要表现在美国企业的产品与来自台湾或韩国的进口产品之间。与此相反，日本企业在美国生产的产品与从日本进口的产品相比，其平均零售价格几乎是处于同一水平上。美国产品与进口产品的这种价格差距，主要原因起于劳务费和投入的零部件要素。

在销售额上，金星计划第一年实现 2500 万美元，然后通过 5 年的扩大发展，再使销售额增长到 1.2 亿美元。GSEI 的主要销售据点是以纽约为中心的东部地区，并拥有 1500 多个中间商，2 个零部件中心和 7 个仓库。

GSAI 计划在初期以美国国内市场为主，扩大销售网络，之后逐步向加拿大市场和中南美市场渗透。在中南美地区，由于 1980 年彩色电视播放的增加，可以预计市场需求将急剧增加。特别是阿拉巴马州拥有面临墨西哥湾的莫比尔港，向中南美出口时，运输上极为便利。金星会社在巴拿马的当地法人作为中南美市场上的销售桥头堡，在今后的对中南美的出口中，也可以在美国 GSEI 的协助下发挥前进基地的作用。另外，由于金星在加拿大已建有分社，

所以也在加强着当地的销售。

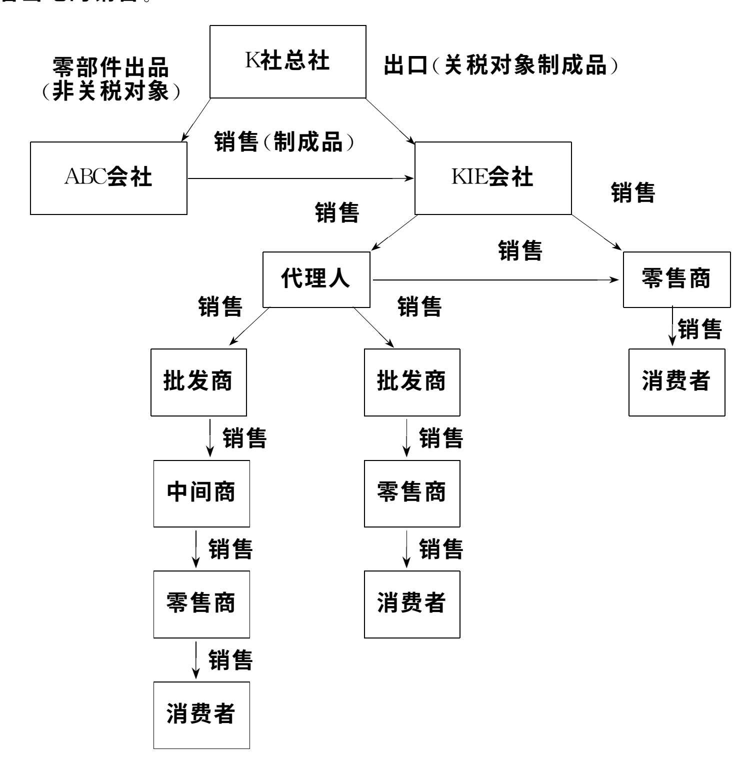


图 2.7.3 GSEI 在美国的商品流通渠道

美国国内生产的彩电向第三国出口，从数量上看，由于国内市场庞大，所以相对来讲并没有占很大比重。但是，1978 年之后，由于日本等新建的当地装配厂参与生产，扩大了生产能力，加强了销售战略，因而形成了向第三国、特别是向加拿大和中南美地区出口的急剧增加，这样，1980 年的彩电出口量达到了当年美国彩电全部出库量的 7%，其中，委内瑞拉上升为最大的进口市场，从这一情况来看，作为 GSAI 制品向第三国出口的战略基地，驻巴拿马当地法人和加拿大分社的重要性便更加显露出来。

关于 GSAI 制品的售后服务问题，决定由当地销售法人 GSEI 来负责，GSEI 与分散在美国各地 1500 余处售后服务专业企业签有服务合同，这些专门服务的会社向 GSAI 制品提供售后服务。

GSAI 装配工厂初期 50 万美元的资本金决定由金星会社 100%地单独投资。这样做的目的在于通过经营权的单独行使，谋求业务的有效执行，防止会社经营情况的对外泄露。初期设施——年产 12 万台彩电的装配设施——建设所需要的 550 万美元资金，全部通过发行阿拉巴马州的产业收益公债筹措到了。产业收益公债的发行由阿拉巴马州的恒茨比尔市为发行主体，作为金额免税公债，它由纽约的城市银行保证本利的支付。该公债期限为 3 年，分 5 年偿还，年利 9.5%，全部由阿拉巴马州恒茨比尔市的伯斯特国民银行和美利尔林齐银行共同买下。

除发行产业债券之外，金星会社还通过机械设备的租赁合同等方式，由当地金融筹措到了当地彩电工厂建设所需要的 100%的资金，特别是还得到了阿拉巴马州政府的财产税等方面的减免税措施的优惠。另外，该会社还决定，今后 5 年间发展生产所需要的追加资金，要通过内部盈余资金和发行产业收益公债的两种途径来筹集。

该会社在美国当地建立第一家韩国彩电组装厂，它所期待的效果是：

(1)超配额，创造对美出口的历史性转折点。

(2)摆脱配额的约束，在确保出口市场稳定的同时，进一步加强本国家用电器商店在国际上的竞争力。

(3)也指望轻易地解决关于韩国出口价格是否是倾销的争议问题。

（4）在积极拥护政府出口促进政策的同时，对韩国电子工业的技术进步及国内企业的国际化起到强有力的促进剂的作用。

（5）雇用当地技术工人，从而为美国方面提供扩大就业的机会，为地区产业发展作出贡献；通过发行产业收益公债筹集投资财源，为韩、美间扩大经济合作作出贡献。

（6）有望进一步提高美国对韩国的认识，从而收到能够提高当地韩国人自信心的宣扬国威的效果。

（7）因为要生产和开发符合美国市场要求的产品，所以，可以促进设计部门的技术革新。

（8）可以向邻近的加拿大、南美等地扩展市场，为开拓海外市场增添活力，同时也可以使金星会社的商标形象不断地深化、普及化，进而实现企业国际地位的健康发展。

讨论：

（1）金星公司实施此计划是由于国内市场不景气，你认为此计划是否能达到预计的效果？

（2）你认为金星公司在美国的销售途径是否畅通？如果不畅通，应如何解决？

（3）你认为美国电器行业合对金星公司此举会作出什么反应？

[案例八]　美国无线电公司的撤退

美国无线电公司（RCA 公司）董事长罗伯特·萨诺夫于 1970 年 9 月 15 日在马耳坡罗的新工厂宣布开业的记者招待会上夸口说："本公司的奋斗目标是使年收入达到 10 亿美元。在美国的计算机市场上，决心争坐仅次于 IBM 公司的第二把交椅。"当时还斩钉截铁地说："要把美国无线电公司搞成计算机跨国公司。"可是，仅仅一年之后，竟陷入困境，于 1971 年 9 月 17 日从计算机行业撤退。不用说他本人，就连那些和他一起工作的高级董事们，做梦也未曾想到如此下场。

通用电气公司的撤退，是一种不易被外人察觉的绝妙的后撤，而美国无线电公司的撤退则迥然不同。该公司的首脑多次宣称，要使新出厂的产品占据市场的 10%，要夺取第二把交椅；然而恰在此时突然宣布撤退，实出人意料。

撤退的决定是由美国无线电公司的最高董事们作出的。罗伯特因形势所迫才同意撤退，并在临时董事会处理了撤退的善后工作之后，才通知计算机事业部总负责爱德温·丹纳肯。

一向为所欲为的爱德温·丹纳肯于 1969 年 1 月来自 IBM 公司，对他来说，1971 年 9 月 17 日是一个魔鬼般的日子。清晨，他从马赛诸塞州马耳坡罗的计算机事业本部被叫出来，兴高采烈地来到美国无线电本公司。在他的头脑中，正酝酿着加强计算机事业的计划。然而，象晴天霹雳一样，丹纳肯所听到的却是美国无线电公司要从计算机事业撤退，并要求在 3 个月之内找到买主，他不由自主地怀疑起自己的耳朵了。

9 月 17 日召开的临时董事会，首先由罗伯特·萨诺夫董事长提出撤退议案，获得一致通过后，立即宣布了撤退声明。这样，关于美国无线电公司的撤退报道，顷刻之间就传遍了世界各地。

罗伯特·萨诺夫董事长的报告如下："今天，我向美国无线电公司董事会建议，要求重新整顿美国无线电公司在计算机领域的力量，并请求对此建议进行表决。这项建议包括下列 3 项重要决定：

（1）为了美国无线电公司的利益，我们要从通用计算机事业中撤退。这就意味着，原本由美国无线电公司生产的中央处理机以及有关的外围设备，都将停止生产和销售。

（2）为了美国无线电公司的利益，我们的计算机生意只集中在特殊数据通信系统的开发、生产和销售；这些数据通信系统，要应用于政府、国防、通信网络、特殊设计事务处理系统等领域。这些系统是美国无线电公司拥有高度熟练的技术以及丰富的销售经验的领域。

（3）要继续扩大维修服务事业，以第三者身份对计算机以及其它高级电子机器提供维护服务。这项业务由美国无线电公司服务公司承担。

上述决定是根据美国无线电公司经营管理人员

对计算机事业进行彻底调研之后得出的结论。因未能取得预测的增长速度,加之在竞争中日趋激化的市场上,美国无线电公司从1971年至1976年需要追加投资5亿美元以上的巨款,所以在通用领域所获得的利润与计划目标相距甚远。

美国无线电公司在拥有丰富经验的数据通信和信息处理这些特殊领域中,其增长率高,并且投资少见效快。

罗伯特最后说:“今天,我的经营同僚们都在座,我决定停止计算机本体的生产和销售。因为如果继续下去,美国无线电公司需付出过高代价。如果继续搞通用计算机,将会使本公司的保持强有力增长的事业陷入困境。”

在上述声明的最后部分,罗伯特董事长使用了“我的经营同僚们都在座”的措辞。说明这一声明不同寻常。从某种意义上讲,这是重视企业的利润率和计算机部门之外的董事们奋起反对丹纳肯的作法的结果,以至唯我独尊的董事长罗伯特,也不得不顺从这些董事们的意见。

美国无线电公司创立于1919年。当时它是作为通用电气和西屋的子公司而设立的,其任务是推销这两家公司所生产的通信机器。1932年,美国联邦政府作出判决:作为通用电气公司和西屋公司这样强大厂家的联合企业而存在的美国无线电公司,是违犯反垄断法的。因此,这两家公司不得不从美国无线电公司抽回了自己的资本。

此后便开始了萨诺夫时代,戴维·萨诺夫的目标是将美国无线电公司建成一个“电子通信领域中的通用原动公司”。他研究并发展了无线电发射和接收设备,电视发射和接收机等,并开辟了使用这些设备的无线电广播和电视广播事业。这就是今天的全国广播公司。戴维·萨诺夫还亲自搞电信事业,传播电子技术,使电子产品成为广大群众日常必备的物品。随着这些事业的发展,他又兴办了录音唱片事业。

具有空想家气质的经营家戴维,重视研究开发工作。他设立的“普林斯顿研究中心”的规模在世界上是屈指可数的,还设立了几处研究所,投入了巨额的研究开发费。例如,彩色电视机的开发费,在本世纪50年代后半期,就投资2亿美元。

在戴维的领导下创造出的电子技术专利多不胜数。对于集电子技术之大成的计算机开发事业,戴维自然也不会无动于衷。

1956年,沃森二世从沃森一世手中接过了IBM公司的实权。那时,美国无线电公司正在研制为军工厂使用的BIZMAC机。该机也许是当时世界上最大的军用库存管理用计算机。1953年,IBM公司刚刚进入商用计算机市场,理所当然,沃森二世对于比自己规模大、电子技术雄厚的美国无线电公司的动向感到不安。前已述及,沃森二世曾提出:希望美国无线电公司向IBM公司提供电子技术,作为交换条件,IBM公司向美国无线电公司提供事务处理机技术,但被婉言拒绝。在沃森二世看到了BIZMAC计划之后,认为美国无线电公司将正式打入商用计算机市场,因而忐忑不安。沃森二世拜访了戴维·萨诺夫,谦逊地询问了戴维的打算,当时,戴维的回答是:不打算进入计算机市场。

这使沃森二世非常气愤,因为纽约生命保险公司和旅客生命保险公司对美国无线电公司研制的军用BIZMAC机颇感兴趣,并订购了这种机器。RCA/501型机发表之后,邦斯经理说:“今年5月问世的新产品共有6种。其中的第5种即是RCA/501型机。在RCA/501型机之前问世的4种产品是:立体声用的盒式磁带、立体声电唱机、电视机、移动无线电广播电台所使用的带状无线电设备。

如前所述,邦斯这位著名的顾问,曾经是IBM公司的机构大改革的智囊团成员,是从布兹艾伦公司提拔上来担任经理的。他出席了美国无线电公司最初的商用计算机的发表仪式,而且是他建议把电视机等产品一同发表。当时,戴维·萨诺夫董事长热情洋溢,无比自豪。他一定是在想着:“我亲手把美国无线电公司培养成为世界上具有第一流技术的企业。计算机也将像彩色电视机那样,不可能不成功。”

表 2.8.1　美国无线电公司的计算机事业发展史

1956 年前后	成功地制造了军用库存管理计算机(电子管式)BIZMAC/1,纳入陆军兵器工厂。不久,纽约生命保险公司也订购了 BIZMAC/1 机。后来,BIZMAC/1 的改进型 BIZMAC/2,又被纳入旅客生命保险公司。
1958 年 12 月	发表全晶体管式计算机 RCA/501,并进入商用计算机市场。
1960 年	发表 RCA/301(中型)和 RCA/601(大型)计算机。以后,在 1～2 年间,它与日立制作所,法国的布尔机器公司、西德的西门子公司、英国的国际计算机及制表机公司签订了技术援助协议,输出技术情报。
1963 年	发表时处理计算机 RCA/3301
1964 年 12 月	发表完全采用半导体集成电路的 SPECTA/70 系列机。
1969 年	决心要在通用计算机市场上占据第二位。1 月份从 IBM 公司聘请了丹纳肯,大力加强原有的推销队伍。
1970 年	发表 RCA 系列机(RCA/2、3、6 和 7)。
1971 年 9 月 1971 年 12 月	突然宣布从通用计算机事业上撤退,把顾主基地卖给了龙尼瓦克公司。

具有第一流技术的美国无线电公司后来所发表的 RAC 计算机,在某些方面不但超过了 IBM 和其他的竞争公司,而且还对本公司的机器赋予了一些新的概念。

例如,RCA/501 型,并不是只设计一个机型,而是由月租金为 10000 美元至 30000 美元的三个机型组成的系列产品。

根据 60 年代初期的产品计划,至 RCA/500 系列中,又加上了大型机 RCA/601 和小型机 RCA/301。并还计划在 1963 年发表采用集成电路的第三代计算机 RCA/ULTRA 系列。这个计划被称为“闪电计划”,由美国无线电公司的几家研究所进行研究。与此同时,还对其他许多项目进行了研究。如:存储器、系统体系结构、线路、输入/输出设备等。假若美国无线电公司能下决心按照原有计划发表新产品,并加强推销力量,也许不会导致 1971 年的撤退。

下述的一些技术突破也是由美国无线电公司实现的。

(1)在 1959 年末,规划了电子数据收集系统。

(2)与西部联合电报电话公司共同开发了以美国无线电公司通信技术为基础的数字通信交换系统,并在美国空军用的作战后勤网络方面取得了丰硕成果。合同额总共为 3100 万美元。联结 300 个局和 5 个转移中心,这在当时是一个巨大的项目。

(3)在 1964 年 4 月,IBM 公司刚刚发表采用混合集成电路的 IBM/360 系列机,美国无线电公司就在同年 12 月份发表了更先进的完全采用半导体集成电路的 SPECTA/70 系列机,这也是具有完整系列机概念的产品。尤其是 SPECTA70/45 型机,它的价格/性能皆优于 IBM360/40 型机,这一点就连 IBM 公司也不得不承认。

美国无线电公司在 1964 年和 1965 年的营业报告书中,曾扬言本公司的计算机事业的财政收入应为“黑字”。然而在 1965 年以后,却再次转为“赤字”,而且累计赤字不断增加。前两年的“黑字”有赖于 1965 年 10 月以前出厂了 620 台 RCA/302 型机和 47 台 RCA/3301 型机所获得的利润。而与 IBM 公司全面竞争的 SPECTA 系列机却未能达到预期效果。

美国无线电公司在 1965 年末制定的五年计划中,计划职工人数从 4431 人增加到 7360 人,全年收入要比 1966 年的 9000 万美元增长 2.5 倍多(其中租金收入为 1867 万美元),到 1970 年达到 2.5 亿美元,并在 1968 年以后,要吸收新的投资,使企业财政收入转为黑字。

但是,事实上并非如此。到了 1970 年前后,美国

无线电公司的市场占有率依然停留在3%。例如,根据1970年IBM公司公布的IBM370/135型机中央处理机的盈亏计划,直接制造成本仅占收入的21.4%(完税前利润为35%),其中包括现场工程设计的劳动成本、器件、系统开发部门的开发费、程序设计费等等。与此相比,美国无线电公司相差悬殊,到了1970年制造成本还占收入的67.1%(制造费为59.0%,工程设计费为5.7%,程序设计费为2.4%)。

再一个令人难忘的事情就是戴维·萨诺夫向他的儿子交班。直到1964年为止,美国无线电公司的最高决定,事实上就是由创业者戴维和他的多年好友——著名的发明家埃尔码·W·恩格斯特罗姆博士(经理)——密切配合慎重决定的。在1965年,美国无线电公司的收入比上一年增加14%,高达20.9369亿美元,完税后的纯利润也增加了22.9%,首次突破1亿美元的大关,达到1.3241亿美元。该公司的销售额纯利润率,在1957年以后的7年中,一直苦于2%或3%,1964年上升为4.5%,1965年又达到4.9%。计算机事业的财政收支在这两年间也连续为“黑字”。在这种情况下,即便让自己的儿子罗伯特上台……这样考虑也许是人之常情!这一年,罗伯特就任了美国无线电公司的经理。

罗伯特不像他父亲戴维那样始终具有推进技术开发政策的信念。戴维因开发了彩色电视机而获得成功,在计算机方面看来也是成功的。至于罗伯特的前途如何,尚难以预料。

罗伯特打算使计算机像彩色电视机那样,成为确实增加收益的事业。市场销售力量薄弱的美国无线公司,其彩色电视机的销售市场遭到强有力的竞争,在1977年,美国无线电公司的市场占有率降到20%,市场也已经达到饱和。另一方面,罗伯特听到了来自该公司创业元老们那里的非议和要追究使收益减少的责任的呼声,这使罗伯特感到背后的压力,从而选择了比较容易实行的联合企业的道路。

于是,罗伯特在几年当中,先后收买了与电子设备毫无关系的出租汽车公司以及地毯厂等,因此,时至1978年,居出租车公司之首的赫芝公司、不动产公司的克秀曼·维克费尔德公司、出版社兰大姆、住宅和办公室家具厂、冷冻食品厂的宴会食品公司等,都仍然是美国无线电公司的子公司。

然而,在罗伯特的领导下除了赫芝和其他一两家公司之外,所收买的这些企业,不但对扩大美国无线电公司的收益没有起到促进作用,反而成了枷锁。被收买过来的柯纳特工业公司的经理塞雷顿在收买中敲竹杠,得到美国无线电公司的股票150万股(为罗伯特所持有股票的15倍),于是,他以最大股东的身份加入了美国无线电公司董事会。塞雷顿是反对搞计算机产业的急先锋,在美国无线电公司从计算机产业的撤退的问题上,他是主张撤退的关键人物。

罗伯特是个反复无常的独裁者。在社交活动中他很讲究排场。1974年,他曾先后两次离婚。之后,他与首都歌剧院的女高音歌唱演员安那·毛费小姐结婚。自此,他就让美国无线电公司下属的广播公司,即全国广播公司播放首都剧场的节目。这种公私不分,势必引起经理对1969年以来自兼董事长和总经理的罗伯特的反感。在美国无线电公司从计算机产业撤退后,于1976年9月罗伯特辞去美国无线电公司董事长的职务。

现在让我们看一下从IBM公司物色来的丹纳肯,以及自1969年1月至1971年9月的2年零9个月的时间内美国无线电公司力挽败局的内幕。

简言之,美国无线电公司的失败在于后继无人,因急于求贤而录用了为所欲为的外部人员;以及最高经营首脑对计算机产业理解肤浅,缺乏魄力。美国无线电公司和通用电气公司不同,通用电气公司在斯伦时代,就实行了分权制度,培育了一批优秀的经营管理人才,周密地组织了对IBM公司的作战和后撤。相比之下,美国无线电公司的做法就显得过于书生气了。

1968年是美国无线电公司在计算机事业上最糟糕的一年,实际销售额仅达到计划额的75%。当时的执行副经理兼总负责人布拉德邦和负责销售的副经理马柯利斯特都认为该公司缺少推销力量。因此,在1969年1月,从IBM公司物色了爱德温·丹纳肯·并使他一跃而起坐上仅次于副经理的交椅。

爱德温·丹纳肯1951年以名列第三的成绩毕业于内布拉斯加州大学。毕业后进入了IBM公司,一直从事营业活动,1964年,他晋升为新英格兰地区经理,后又提拔为IBM公司属下的办公服务公司总指挥。1969年,他被美国无线电公司选中。

马柯利斯特看中了富有进取精神的丹纳肯。马柯利斯特本人也来自IBM公司,在该公司一直任职到1954年,不过,他在IBM公司那个时期正处于沃森一世统治下的穿孔卡片系统时代。他于1961年进入美国无线电公司,并成为该公司计算机事业的核心人物。在1965年,他积极建议,任用SPECTA系列机的制造和维修专家布拉德邦,自己主动让贤,退

居二线。

丹纳肯就是在这样一位领导手下工作的雄心勃勃的年轻推销员。

丹纳肯在马柯利斯特的领导下，大力发展推销业务，取得显著成绩，1969年美国无线电公司计算机事业大幅度地好转。这时，布拉德邦已经就任了团体董事，他提议让丹纳肯担任计算机事业部的总负责人，尽管丹纳肯只有销售经验。丹纳肯完全胜任新工作，通过他的积极努力，美国无线电公司计算机事业部迅速改变了面貌。

1969年8月，丹纳肯介绍一位他在IBM公司时的老朋友瑟夫·W·鲁尼加入了美国无线电公司，并且让他担任该公司国内销售部长的职务。丹纳肯于1970年1月成为计算机事业部总负责人时，鲁尼坐上了马柯利斯特的那把交椅。布拉德邦被推举为监管除计算机之外的三个小型事业部的团体董事，马柯利斯特暂时担任负责市场工作的副经理。

布拉德邦在职期间，计算机的销售额提高了3倍，后来又解决了生产和维修问题，并努力压缩财政赤字。但在1971年12月，他因个人的理由而辞职。美国无线电公司不得不付给他23.14万美元的巨额退职金。这位因培育出SPECTA系列机而驰名的美国无线电公司的董事的辞职，使产业界对该公司的评价大为减色。

这样，在罗伯特的支持下，开始了丹纳肯的独裁统治。他首先在1970年1月将推销员1960年1月的190人增加到340人，1971年1月又增加到560人，到9月份猛增到600人，其中的多数人都是从IBM公司拉过来的。

在销售方面取得成功的丹纳肯在技术方面一窍不通，然而他却强令停止NTS系列计划。NTS系列是当时美国无线电公司正在加紧研制的新技术系列以取代SPECTA系列。NTS系列是由5到6个机型组成。其中小型机的功能只有IBM360/5型机的一半，超大型机则可与IBM360/195型机相匹敌。计划1971年9月至1972年1月期间发表。另外，此系列机在某些方面增加了IBM/370系列机所不具备的新设计思想。在NTR系列所具有的机型中除了都采用虚拟储存器以及配置有虚拟操纵系统之外，在电路方面，还计划采用中规模集成电路、晶体管——晶体管逻辑电路和发射极耦合逻辑电路等高速存储器。

丹纳肯罢免了美国无线电公司中土生土长的负责工程设计的领导人，而换成了来自IBM公司的人。这样一来，那些热爱美国无线电公司技术并引以自豪的原美国无线电公司的人们，对丹纳肯深感不满。原美国无线电公司的职员艾伦·邦斯后来说："美国无线电公司并不是被IBM公司击败的，而是在内讧中自杀的。"又说："由于众多的原IBM公司职员的流入，使美国无线电公司不得不像化装那样进行粉饰，隐藏内情。这样，就使正统的美国无线电公司的经营者与后来的原IBM公司的经营者之间，存在着严重的纠葛。曾有许多老资格的技术管理人员认为，应该解雇来自IBM公司的职员。"

可以说，美国无线电公司败于IBM公司是由于丹纳肯采用了销售优先政策，扼杀美国无线电公司的技术力量的结果。

1970年9月，美国无线电公司开始执行"变换程序保证制度"。这项措施的目的是要把用户引导到RCA新系列机上来，以便与IBM/360相抗衡，为此还免收从IBM/360系列的30、40、50型机向RCA系列机转换的成本费。此时，正值IBM公司发表IBM/370系列的155和165型机之后的第三个月。丹纳肯自吹自擂地说："这是计算机历史上最重要的经营战略之一。"但过了几个月，只签订了4项合同，就以惨败而告终。

正如IBM公司所评价的那样："美国无线电公司的新系列，实际上是改进了SPECTA70系列的45、40、60和61型机的存储器后，改名为RCA系列的2、3、6和7型机，重新设定价格，重新发表的机型罢了。"这个新系列只不过是SEECTA系列机的改头换面而已。可是丹纳肯却自己认为：新系列机提高了存储器的速度和容量，设定了便宜的价格，再加上"变换程序保证制度"，可与尚未发表的IBM370系列的145、135、125型机相竞争。

然而，IBM公司仅仅在一周之后就发表了IBM370/145型机，其存储器的容量为5124字节，大大地超过了美国无线电公司的预测，并且价格低廉。

按照惯例，9月份是着手制定下一年度计划，准备在年终向罗伯特董事长提请审批的时候。丹纳肯打算在1971年来个大跃进。1970年，SPECTA系列机依然畅销。丹纳肯拼命地推销，销售额达到2.59亿美元。比上一年增长10%，把财政赤字压缩到上一年的一半，即800万美元。在这样的成绩面前，他非常得意。

可是，就在此时却暴露了规划的失误。事业部销售财务负责人里德开始怀疑事业规划中的8000万美元的收入是否估算错误，在领导层进行磋商，也未

能统一意见。因此没有来得及在 12 月 22 日向罗伯特董事长当面汇报。

为此，本公司派来了监查人员，指出在收入方面存在着 1000 万美元的计算错误，3000 万美元的判断错误，被称为 BP Ⅱ(事业规划)的这项规划的解释工作，拖到 1971 年 4 月才进行，原来在 BP Ⅰ 规划中，计划销售额为 3.23 亿美元。但在 BP Ⅱ 规划中却将这一数字修改为 2.61 亿美元，财政赤字也修改为 3700 万美元。萨诺夫对 BP Ⅰ 和 BP Ⅱ 规划之间的落差如此之大，大动肝火。在此情况下，本公司的财务负责人雷兹(执行副经理)突然被迫退职。雷兹曾经在 4 月提出报告说：今后为了使事业继续下去，最多需要 7.5 亿美元的投资。

罗伯特认识到了事态发展到这种地步不好收拾，因此不得不故作姿态，把自己所兼任的经理职务让给康拉德。1971 年 8 月份就任经理的康拉德，在利润方面是一位众所周知的吹毛求疵式的人物。他撤换了事业部的财务负责人，并在进一步的调查过程中发现，1971 年计划中的亏损额高达 8000 万美元，并得知丹纳肯在截止到 1976 年的 5 年期间，申请了 5 亿多美元的投资。

这样一来，洛克菲勒广场的董事班子便倾向于搞掉丹纳肯，决定迅速地从计算机事业撤退。如上所述，美国无线电公司在 1971 年 9 月 17 日完成撤退手续，并发表了公告。当时的莫霍克数据科学公司曾提出以有利的价格收买美国无线电公司的顾主基地，但美国无线电公司为了体面，竟以莫霍克数据科学公司提出的一半价钱(即 1.2 亿美元)把顾主基地卖给了龙尼瓦克公司。在 IBM 公司反垄断法审判的证词中，有这样一段话：“提供给首脑部门的数据存在着 1 亿美元的计算错误。若当时发现此项错误，董事会的意见就会改变。”这证明美国无线电公司在从计算机事业撤退的前夕非常混乱。

美国无线电公司的撤退所造成的 4.5 亿美元的巨额损失，在世界产业史上也是罕见的。该公司的损失必须作为亏空扣除，但此时此刻，戴维·萨诺夫却早已在九泉之下了。

讨论：

(1)为什么美国无线电公司会从这一行业中撤退？

(2)罗伯特·萨诺夫董事长进行改革的建议有哪些步骤？依据是什么？

(3)无线电公司在技术上有哪些突破？

[案例九] 德国伍德公司

德国伍德(Uhde)公司，创建于 1921 年，是目前世界十大化工工程公司之一。该公司原是工程师 Uhde 开办的设计所，后来为大化工公司赫斯特收买。赫斯特集团内各子公司实行专业分工，有各类化工产品生产厂，化工设备制造厂，以及多达 4000 名科研人员的研究中心和职工教育训练中心等，而伍德公司则是赫斯特的专业设计公司。伍德公司的工程设计部门有职工 2100 人，承包炼油、合成氨、化肥、有机化工原料、合成树脂、合成纤维、氯碱、酿造食品、环境保护和核技术等方面的工程建设，是一个比较全面的化工工程公司。它的氯碱、硝酸、黄磷、乙醛等技术，在世界上享有很高的声誉。它曾为 50 余个国家和地区承包过各种化工装置的建设。每年在三十几个工程地点开展工作，年营业额 3～5 亿美元。下面介绍伍德公司经营管理工程建设业务的特点。

伍德公司是一个完全企业化的工程设计公司。它不像非营利的事业单位设计院，也不像工厂的设计部，而是一个在激烈竞争中求生存的企业。因此，它的业务活动不局限于一定的范围，而要在最大可能的活动场所寻找机会。其工程设计业务活动的范围广泛，反映在以下几个方面：

1. 能够承担设计的工艺品种多

从无机化工产品到有机化工产品；从原料生产到产品加工；而且跨越到炼油、食品、纺织、轻工和核能等其他行业。

2. 公司规模大，部门多

3. 公司业务面向世界

伍德公司只有 20%的业务是为德国国内厂家服务，大部分业务在国外，其承包项目包括：在利比

亚沙漠地带兴建的日产千吨合成氨和日产千吨甲醇联合工厂，在中国建设的年产20万吨合成酒精厂（伍德公司为中国提供过乙醛、氯乙烯、聚乙烯、酒精、黄磷等10套装置），以及在欧洲莱茵河畔的大型废水处理厂等等。

4. 工作范围广

为顾客提供多方面的服务，包括市场调查、可行性研究、调查专利、厂址选择、资金筹集、人力计划、基础设计、详细设计、采购设备、施工指导、培训和开车等，均可向顾客提供分项或联合服务。例如，伍德公司曾为波兰一个乙二醇装置提供在共同市场采购设备的服务。伍德公司熟悉西欧各个设备制造厂商的技术水平和信用情况，它利用自己的采购系统，进行询价，把各制造厂的报价统一在一个可比基础上进行比价，然后向波方提出比价报告，最终的选择则由波方自己决定。这种服务使不熟悉市场的客户获得比较准确的经济情报，可避免部分风险。它的各种服务，按项目计，有70%是做到设计，25%是做到安装，5%是从头到尾的全包合同。按工作量和金额计，后两类服务占70%以上。

工程设计单位企业化，如果服务得好，业务就兴旺，而且可以跨行业发展；但如果搞得不好，业务就会收缩，工程技术人员也会外流，甚至公司被淘汰。这是国外工程设计单位在竞争中所面临的情况和问题，伍德公司能够在激烈的竞争中得到发展，是与其业务范围广泛、服务机动灵活分不开的。

伍德公司经理雅什克博士说："经营工程设计公司有3个原则：控制时间、抓先进工艺技术、选择领导人才。

伍德公司对工程的计划管理和各项工作的时间控制给予了高度的重视。公司的目标脱离不开追求利润，由于工程工作的特点，恰如西方一句格言："时间就是金钱"。伍德公司每天要组织几百个制造、装运和施工安装单位的工作，平均每天现金流通量达300万马克。如果这些工作发生任何脱节或时间耽搁，都会造成经济损失，使公司原来可望获得的利润付诸东流。例如，在夺标时，不及时作出报价，即会失去竞争机会；定货后，没按时交出图纸或技术数据，打乱了制造厂的生产计划，制造费用就将升高；设备制造好以后，闲置不使用，银行贷款要照收利息；没有准时把设备运交给顾客，还将被罚款。因此必须把所有工作都组织得有条不紊，严格控制各项工作的时间，使其按计划进行。伍德公司把时间控制放在经营管理工作的首位，计划工程师是经理的主要助手。

伍德公司为了节约时间，提高各部门反应的灵敏性和准确性，从而做好时间控制工作，其主要措施有二：一是建立大型计算中心，不惜巨资装备计算机和配备人力为管理服务。1970～1978年，伍德公司更新了计算机5次。现在装备的是美国商用机器公司民用最新系列计算机IBM3032，容量达6000K字节。计算机的工作量中，工程技术计算所占比例很小，70%以上的时间是为时间控制等管理工作服务。二是设置计划和时间控制专职机构，直属经理领导。采用先进的工程计划管理技术，如关键路线方法（CPM）、计划评审法（PERT）等，使管理工作科学化。

伍德公司内部组织是以6个工艺技术部为纵向骨干，其他各专业和商务等部门为横向辅助部门。公司清楚地知道顾客衡量工程公司的主要标准是工厂建设费用低和生产成本低。对于落后的工艺技术，工程公司的工程技术水平再高也没有竞争能力。因此伍德非常重视工艺技术的先进性。目前伍德的工程服务中，有1/3技术是本公司专利技术，1/3来自母公司赫斯特集团，其余1/3来自世界其他公司。伍德公司有时为了获得先进的工艺技术，即使是竞争中的老对手，也可能与之进行暂时的合作。例如，德国拜耳公司是赫斯特公司竞争劲敌，但拜耳公司拥有乙烯法制醋酸乙烯的最先进工艺技术专利，伍德公司恰是这个专利的第一个工程承包商。

工程公司业务活动的多样性和复杂性，只有实施科学管理，才能组织得好。伍德公司十分重视对于各部门领导的选择，其部门领导都是熟悉业务的工程技术人员。16个部门主任除1个外都是大学毕业生，其中有6人取得博士学位。每个部门只设1个主任，没有副主任或其他同级人员，在业务活动中充分相信和发挥这些领导人员的作用。

伍德公司的管理人员，不仅有资历和懂专业技术，同时也具备管理技术的学历。技术人员被提拔到领导岗位之前，先要接受管理技术的教育，如到大学管理系听课，或者在管理专业训练班短期学习，取得管理知识学习合格证以后，才能晋升到领导岗位。

伍德公司由于狠抓了控制时间、先进工艺技术和管理人才这三项工作，使公司的基本素质和劳动生产率都有较高的水平，形成了很强的竞争能力。

伍德公司是以设计工作为中心，工程技术全面负责的承包商。它承担工程建设各个环节的组织工作，可为顾客提供完善的"全包服务"。其顾客除化工厂外，还有许多是只有资金而毫无化工生产知识的

外行,伍德公司向他们就提供平地起家的全包“交钥匙”工厂。就是说,顾客只要筹好建厂资金(有时伍德公司也能帮助筹集部分资金)和准备好生产人员,不必为基本建设操心,在预定的竣工时间就能得到一个立即能生产合格化工产品的工厂。这种服务特别受到第三世界国家的欢迎。现在伍德公司有60%以上业务是在发展中国家和地区。例如,盛产石油的阿拉伯联合酋长国,要建设一套日产千吨合成氨的大型化肥厂。该国人口只有80万,科学技术落后,没有工业基础。伍德公司花了4年时间就为这个国家建成了一个大型化肥厂。

要提供全面的服务,就得建立一个全能机构,把工程建设的各个环节:规划、设计、采购、施工组织、计划、财务和销售等业务有机地组织在一个公司内。伍德公司为适应这个要求而建立的组织机构,主要部门及其业务有:销售部负责对外联系、宣传广告等销售活动;商务部承担会计、税收、财务、商务报价、法律、保险和专利等事务;工艺技术分为6个部,分别从事化工各行业技术业务。在技术部内,实行项目负责人制;每个部又设有4个组,即报价组、工艺组、工艺安装组、项目负责人组。中心技术部包括各个公共专业:有电气、仪表、土建、设备,此外还有采购、检验、装运、现场工作等业务。

这种全能机构把设计和采购紧密地结合在一起,各项工程实行独立经济核算。在伍德公司内,设计和采购不仅是工作上的顺序关系,而且也是反复联系的配合关系。设计部门完成设计后,向采购部门提交设备清单和技术规格表。采购部门把每台或每类设备,分别向至少4家以上的制造厂商发询价书。询价书中除设备的技术要求外,还有商务条件,如交货日期、付款条件等。采购部门在收到各制造厂报价后,根据既要满足技术要求又要满足商务要求的标准,选出3家制造厂报价,送到技术部门作技术评价。技术部门推荐出一家制造厂,再返回采购部门。采购部门商务人员根据价格、交货日期等商务条件作出比价报告。技术部门和采购部门对制造厂家的意见一致就进行订货。如因价格或交货日期不能满足要求而意见不一致时,即由项目经理裁决。若最后采纳的是采购部门的意见,技术部门则写一备忘录存档,分析订货厂家的产品可能对工程带来哪些问题,以便将来发生事故时分清责任。制造厂接受订货后,车间制造图仍要返回伍德公司技术部门进行审核批准。以后在制造和检验过程中,技术部门也要和采购部门配合工作。

由于设计和采购在一个公司内,各项工程容易进行独立经济核算,同时项目的花费也能得到计划控制。

一个现代化的化工生产装置,它的先进性不仅仅体现在工艺流程上,而是机械、材料、控制仪表、能量综合利用、三废处理等多方面技术的综合反映。早期附属化工厂的小型专业设计队伍,很难胜任建设这类大型先进装置的需要。伍德公司组织机构和经营管理的特点,能够适应现代化化工装置工程建设的要求,因此业务发展很快。特别是目前发展中国家大力发展化学工业,不仅需要化工生产技术知识,同时也很需要这些知识的工程技术服务。这些都给伍德公司的业务发展,提供了广阔的领域。

讨论:

(1)伍德公司在经营上有什么特殊性?它的组织管理与一般企业有什么区别?

(2)伍德公司在经营三要素上是采取怎样的措施?基本指导思想是什么?

(3)伍德公司的工程组织结构具有哪些优点?

(4)你怎样评价伍德公司?

[案例十] 美国联合碳化物公司的组织变革

美国联合碳化物公司(Union Carbide Corporation—UCC)曾译为“永备公司”,简称UCC,是世界上最大的化学公司之一。现有职工11.6万人,1980年该公司销售总额为99.94亿美元,比上年增长9%,1981年约为102亿美元。

UCC正式成立于1917年,再早可追溯到1886年,由一家碳制品公司起家,主要生产碳刷、石墨电极与干电池等近12000种,包括各种化学产品,像

醇、醛、酮、醚、烯、烃、酯、酚、胺、酸等等有机化学产品；此外还大量生产聚乙烯塑料、农药、各种金属与合金、各种化工设备、民用消费品等等，是一个综合性的大化学公司。由于它在工艺技术、产品质量方面处于领先地位，为以后发展新产品打下了基础。尽管它是一家年近百年的老公司，至今仍保持和发展着碳制品方面的特色。

在美国经济动荡不安，钢铁、汽车、建筑三大产业的生产处于不景气的情况下，很多化学公司的利润亦均有下降乃至亏本的趋势，而UCC公司1980年的纯利润仍达8.9亿美元，居资本主义世界200家大化学公司的首位。其主要原因是：近5年来坚决采取了“调整”方针，一方面对其生产经营管理进行调整；一方面重视科研和技术开发。而这些“调整”和“开发”至今仍在继续。

UCC经过近几年的调整与充实，至1980年底，在近50个国家和地区设有7个联营公司及下属72家分公司和500家生产工厂，有职工11.6万余人，其中有水平的科技人员占10%以上。总部仍设在纽约，是一个典型的跨国公司，其上面是梅隆财团。该公司的管理体制是生产与经营相结合。

1. 生产管理部门按发展精细化工产品与加强石化产品深度加工进行改组和调整

生产管理部门按生产品种专业分工，经调整后，由原来14个（各自均有科研机构）扩充为18个。主要是撤消了原来的“化学品和塑料产品部”和“工业化学原料部”，把它们扩充为：涂料材料部、环氧乙烷衍生物部、乙二醇部、有机硅烷和聚氨酯中间体部、有机溶剂和中间体部、工程和烃类部；把原有的塑料制品部归并到精细化工产品部；仍保留并充实农化产品部、碳制品部、电子材料部、林德部（气体产品为主）、薄膜包装制品部、家用和自动化产品部、医疗产品部、核子部、聚烯烃部、电池制品部、金属产品（铁合金等）部等共18个部。

（1）加强和发展精细化工部门。专业分工更细更强、产品结构发生了重大的变化，石油化工产品的深度加工和精细化工产品的比重已大大增加。18个部门中，有15个（占83.3%）是从事这方面的生产管理和科研发展的。例如，核子部加工制成放射性同位素标记化合物：金、碘、锡/铟“母牛”（发生器）等，直接成为应用于核子医学临床诊治癌症的药物。显然，这对于开辟和占领新的市场领域，从而获取更大利润是十分有效的。发展精细化工产品使近几年的毛利增加了1倍（从1979年的5亿美元增长到1980年的10亿美元）。

（2）购入一、二次加工品进行深度加工。自从石油能源危机发生后，UCC除了大量购入石油液化气、石脑油等一次加工后的石油产品外，同时还购入乙烯、丙烯等二次加工品，以补其自身生产之不足，并从中获取了更多利润。比如，美国埃克森公司取得UCC公司的低压法生产低密度聚乙烯工艺技术专利，UCC则要求埃克森供应部分乙烯为条件，才能降低其专利使用费用。而UCC又利用掌握的技术优势，把乙烯加工成聚乙烯，再进一步加工成管材、电器绝缘材料、包装材料等等。在美国甚至连“热狗”、香肠等包装盒、纸都是UCC公司的制品。再如，由丙烯制成丙烯酸类单体（约10万吨/年），再进一步与醋酸乙烯等共聚，加工成供纺织、油漆等使用的各种乳胶、乳液、树脂、粘合剂等；用丙烯醛与乙烯基乙醚合成为戊二醛，供作皮革业鞣剂、石油开采用助剂等，诸如此类不胜枚举。显而易见，大搞石化产品深度加工，对于资源的综合利用、降低产品成本，开拓新的市场与保证销路，加强竞争能力与垄断地位，最后获取更大利润，是十分有效的。

（3）大胆“放弃”和“收缩”一些产品。自1977年以来，该公司把原由矿石生产锰、硅及其有关产品等工厂卖掉，收回近10亿美元资产；同时也把1978年在中国台湾省合资兴建的12.5万吨/年乙二醇装置——东方联合石化公司卖掉（该公司由于原料供应等问题连年发生亏损，UCC于1981年把股份卖给了台塑集团，退出了合资）。又如前些年公司把原生产的部分医疗仪器也因专业不对口、无竞争力，而毅然地卖了出去。原来在美国本土利用其自身生产的丁、辛醇，生产大量自需的苯二甲酸二丁酯和二辛酯等增塑剂，因工资支出大、成本高，本身又不产苯酐，而增塑剂在美国生产厂家多、售价低，因而也在几年前关闭了生产装置，改由向海外加工或购入所需的增塑剂。他们在这些调整中，以利润为前提，改革产品结构，加强专业化，扬长避短，对有些产品干脆采用“甩包袱”似的“放弃”、“收缩”策略。因此，反映在股东数目上也由19万余份缩减到1980年底16.2万份，但其股值却不断上升。

2. 生产、经营双管齐下，互相渗透

公司总部的两个总经理，一个是由董事长兼任，主管计划、财务、投资方向的审议，掌握重大经营决策；一个是由董事兼任，主管各生产部门和联营公司、分公司的业务活动，都对董事会负责。而几位副总经理所管辖的各专业生产部和联营公司，却多是

兼管生产活动又管经营贸易活动,这种双管齐下,又似“双驾马车”式管理形式,即可避免董事会高高在上,不了解具体业务的弊病;又使主要管理负责人(副总经理们)熟悉生产科研和经营贸易等各项业务,也使生产与经营两大部门紧密联系,互相渗透,不致产生盲目性、隔阂和脱节。但各具体业务的部门和雇员却是专业性十分强的,分工也很细致。

这种管理体制的好处是:既照顾了化工产品的多样性复杂性,又有利于雇员的专业化以发挥其特长;从经营广泛性考虑,在世界各地广设联营机构和各分公司,便于纵横联系。各方面都对总部负责,有重大事情均可直接向总部报告。但各生产部门和各分公司在其职权范围内,又具有很大的独立自主权。

3. 部分工程技术人员从事经营贸易工作

近几年,UCC远东公司所属的亚洲分公司,既管所属生产工厂又管亚洲地区的贸易。为适应中美贸易的发展,该分公司成立了“中国贸易部”,地点在香港,有10来名雇员作为贸易代表。而这些雇员均是受过高等教育,又掌握一、二国外语,且懂中国各地“方言”的工程技术人员。在其它国家和地区的贸易部,也尽可能起用当地、当事国的雇员,都是大学毕业生,既懂技术和有贸易经验,又无语言障碍并熟悉风土人情,且工资开销低于本土雇员,很便于开展各种贸易业务与技术交流。这在美国其它一些化学公司等也有类似做法。

在科研发展方向上,一面坚持石油化工产品的深度加工,发展多品种与精细化工产品,以节能、高质、低耗、保护环境与安全生产为目标;又在老产品特色基础上开发新的精尖产品。

1. 坚持石油化工技术的不断开发

UCC是最早开发石油化工技术的公司之一,几十年来一直坚持这个方向,在世界石油化工技术领域,处于领先的地位。这也是该公司经营成功、获利大的一个重要原因。尤其是近年开发的低压法生产低密度聚乙烯新工艺,更为引人注目。

UCC是在1920年,就开始了对乙烯综合利用方面的研究,用天然气轻质烃裂解制得乙烯,再制成环氧乙烷和乙二醇;同时,对由乙烯经异丙醇路线制丙酮进行了研究。利用这些研究成果,该公司于1923年在西弗吉尼亚州的南查尔斯顿建立了第一个石油化工中心。在该中心建成的15年中,UCC由烯烃制成的脂肪族化合物品种增长情况是:1926年乙烯类和丙烯类产品为7种,1929年增至19种,1934年增至50种,1939年为68种(其中乙烯类产品41种,丙烯类产品21种),50年代达到300多种,如今已达到800种左右,其中很多属于精细化工产品。

UCC对石油化工的综合利用起步早,重视科研对生产发展的先导作用。由低碳烯烃(乙烯、丙烯)开始,逐步走向高碳烯烃(丁二烯等)及芳烃的综合利用与深度加工。工艺流程也由简单走向复杂,品种由少到多,生产设备由单机、间断走向大型化、管道化、自动化,经济效益也就越来越高。所以UCC在石油化工综合利用方面,作出了很多开创性贡献。

UCC从60年代开始研究、在70年代末投产的低压法生产线型低密度聚乙烯新工艺,该公司称之为Unipol工艺,采用低压气相法,具有很大的优越性,与陶氏、杜邦等公司工艺技术相类似,同样处于世界领先地位。UCC的方法是采用带载体的、经氟化与钛酸盐处理后的氟化铬作触媒(系关键性专利),使动力消耗比一般管式高压反应器减少75%。UCC研究成功的特种触媒,具有催化活性高、选择性强、操作条件相对缓和等优点,使低密度聚乙烯的生产由2000~3500个大气压降到7~21个大气压,节能3/4,占地面积减少9/10,投资节省一半,开创了低温低压生产低密度聚乙烯的新工艺。

新近又发展成可在同一设备装置中生产高密度、低密度、中密度聚乙烯。用加入另外的烯烃单体(丁烯)与其共聚,以改变聚乙烯的密度及性能,使产品的抗张强度、冲击强度、伸长特性等方面都优于传统的高压法生产的低密度聚乙烯。使装置的灵活性与利用率也大大提高。

该公司已向美国其它公司及世界各国出售或转让此项新工艺技术,现领有UCC专利许可证的已有8家公司。UCC声称:到1983年将有17家公司使用Unipol工艺,到1985年,此法生产的聚乙烯达到450万吨/年,其生产能力占世界总生产能力的20%。UCC已设计出年产12万吨聚乙烯的UnipolW型标准工厂装置,该装置可在长89米、宽22.5米的拖船上组装后由海船运到世界各地出售,显然,这具有很强的竞争能力。

2. 建造世界第一个石油沥青制碳纤维的工业装置,高速度发展碳纤维

UCC碳制品部本是该公司起家的“祖宗”,生产一般的碳刷、石墨电极等常规的制品。但经多年研究之后,又生产了质轻、强度大、耐1000~1300℃高温的碳纤维,成为该公司重点发展的佼佼者,为军用、民用之尖端产品。

UCC宣布已建造起世界上第一个用石油沥青生产碳纤维的工业装置，生产能力为45.5万公斤/年，于1981年底在美国南卡罗来州的格林维尔建成投产。同时在该地也建造起了生产聚丙烯碳纤维装置，生产能力为91万公斤/年。这样，原来价格昂贵的碳纤维，将有可能由20～35美元/磅降到10美元/磅，为开拓新市场与新用途提供了条件。现美国航空器材中，有约6%是用碳纤维制成的，著名的“哥伦比亚航天飞机”上有好些材料是碳纤维；体育用品如网球拍也可用碳纤维制造。随着工艺技术的不断改进，碳纤维产量扩大与应用范围的扩展，碳纤维的成本和售价有可能进一步降低，售价可降到12美元/公斤以下，UCC正努力向此目标迈进。

综上所述，UCC以碳制品起家；50年前就着手于石油化工的综合利用；新近更注重精细化工产品的发展；随着生产品种的增多和经营范围的扩大，其管理体制和产品结构也在不断的调整和改革之中。目前，UCC已成为世界著名的大化学公司。UCC在调整中有“发展”，有“收缩”，其不变的宗旨是获取更大的利润。从经济效益来看，UCC近5年的调整是比较成功的，它的纯利已跃居化工行业世界首位。

讨论：

(1)试分析一下，在美国经济动荡不安的情况下UCC公司却独创利润8.9亿美元，为什么UCC会有如此成果？

(2)UCC公司的改革内容是怎样的？改革的指导思想是什么？

(3)由UCC公司改革的成功，联想一下当今世界各国的企业应该怎样管理自己？从UCC公司的改革中你有什么启示？

第三篇　人力资源管理案例

第　三　篇

[案例一] 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度

迪特尼·包威斯公司,是一家拥有12000余名员工的大公司,它早在20年前就认识到员工意见沟通的重要性,并且不断地加以实践。现在,公司的员工意见沟通系统已经相当成熟和完善。特别是在80年代,面临全球性的经济不景气,这一系统对提高公司劳动生产率发挥了巨大的作用。

公司的"员工意见沟通"系统是建立在这样一个基本原则之上的:个人或机构一旦购买了迪特尼公司的股票,他就有权知道公司的完整财务资料,并得到有关资料的定期报告。

本公司的员工,也有权知道并得到这些财务资料,和一些更详尽的管理资料。迪特尼公司的员工意见沟通系统主要分为两个部分:一是每月举行的员工协调会议,二是每年举办的主管汇报和员工大会。

第一,员工协调会议

早在20年前,迪特尼·包威斯公司就开始试行员工协调会议,员工协调会议是每月举行一次的公开讨论会。在会议中,管理人员和员工共聚一堂,商讨一些彼此关心的问题。无论在公司的总部、各部门、各基层组织都举行协调会议。这看起来有些像法院结构,从地方到中央,逐层反映上去,以公司总部的首席代表协会会议为最高机构。员工协调会议是标准的双向意见沟通系统。

在开会之前,员工可事先将建议或怨言反映给参加会议的员工代表,代表们将在协调会议上把意见转达给管理部门,管理部门也可以利用这个机会,同时将公司政策和计划讲解给代表们听,相互之间进行广泛的讨论。

在员工协调会议上都讨论些什么呢?这里摘录一些资料,可以看出大致情形。

问:新上任人员如发现工作与本身志趣不合,该怎么办?

答:公司一定会尽全力重新安置该员工,使该员工能发挥最大作用。

问:公司新设置的自动餐厅的四周墙上一片空白,很不美观,可不可以搞一些装饰?

答:管理部门已拟好预算,准备布置这片空白。

问:公司的惯例是工作8年后才有3个星期的休假,管理部门能否放宽规定,将限期改为5年?

答:公司在福利工作方面作了很大的努力,诸如团体保险、员工保险、退休金福利计划、增产奖励计划、意见奖励计划和休假计划等。我们将继续秉承以往精神,考虑这一问题,并呈报上级,如果批准了,将在整个公司实行。

问:可否对刚病愈员工行个方便,使他们在复原期内,担任一些较轻松的工作。

答:根据公司医生的建议,给予个别对待,只要这些员工经医生证明,每周工作不得超过30个小时,但最后的决定权在医师。

问:公司有时要求员工星期六加班,是不是强迫性的?如果某位员工不愿意在星期六加班,公司是否会算他旷工?

答:除非重新规定员工工作时间。否则,星期六加班是属于自愿的。在销售高峰期,如果大家都愿加班,而少数不愿加班,应仔细了解其原因,并尽力加以解决。

要将迪特尼12000多名职工的意见充分沟通,就必须将协调会议分成若干层次。实际上,公司内共有90多个这类组织。如果有问题在基层协调会议上不能解决,将逐级反映上去,直到有满意的答复为止。事关公司的总政策,那一定要在首席代表会议上才能决定。总部高级管理人员认为意见可行,就立即采取行动,认为意见不可行,也得把不可行的理由向大家解释。员工协调会议的开会时间没有硬性规定,一般都是一周前在布告牌上通知。为保证员工意见能迅速逐级反映上去,基层员工协调会议应先开。

同时,迪特尼公司也鼓励员工参与另一种形式的意见沟通。公司在四处安装了许多意见箱,员工可以随时将自己的问题或意见投到意见箱里。

为了配合这一计划实行,公司还特别制定了一项奖励规定,凡是员工意见经采纳后,产生了显著效果的,公司将给予优厚的奖励。令人欣慰的是,公司从这些意见箱里获得了许多宝贵的建议。

如果员工对这种间接的意见沟通方式不满意,还可以用更直接的方式来面对面和管理人员交换意见。

第二,主管汇报

对员工来说,迪特尼公司主管汇报、员工大会的性质,和每年的股东财务报告、股东大会相类似。公司员工每人可以接到一份详细的公司年终报告。

这份主管汇报有20多页,包括公司发展情况、财务报表分析、员工福利改善、公司面临的挑战以及对协调会议所提出的主要问题的解答等。公司各部门接到主管汇报后,就开始召开员工大会。

第三,员工大会

员工大会都是利用上班时间召开的,每次人数不超过250人,时间大约3小时,大多在规模比较大的部门里召开,由总公司委派代表主持会议,各部门负责人参加。会议先由主席报告公司的财务状况和员工的薪金、福利、分红等与员工有切身关系的问题,然后便开始问答式的讨论。

这里有关个人问题是禁止提出的。员工大会不同于员工协调会议,提出来的问题一定要具有一般性、客观性,只要不是个人问题,总公司代表一律尽可能予以迅速解答。员工大会比较欢迎预先提出问题的这种方式,因为这样可以事先充分准备,不过大会也接受临时性的提议。

下面列举一些讨论的资料:

问:本公司高级管理人员的收入太少了,公司是否准备采取措施加以调整?

答:选择比较对象很重要。如果选错了参考对象,就无法作出客观评价,与同行业比较起来,本公司高层管理人员的薪金和红利等收入并不少。

问:本公司在目前经济不景气时,有无解雇员工的计划?

答:在可预见的未来,公司并无这种计划。

问:现在将公司员工的退休基金投资在债券上是否太危险了?

答:近几年来债券一直是一种很好的投资,虽然现在比较不景气,但是,如果立即将这些债券脱手,将会造成很大损失,为了这些投资,公司专门委托了几位财务专家处理,他们的意见是值得我们考虑的。

迪特尼公司每年在总部要先后举行10余次的员工大会,在各部门要举行100多次员工大会。

那么,迪特尼公司员工意见沟通系统的效果究竟如何呢?

在80年代全球经济衰退中,迪特尼公司的生产率每年平均以10%以上的速度递增。

公司员工的缺勤率低于3%,流动率低于12%,在同行业最低。

许多公司经常向迪特尼公司要一些有关意见沟通系统的资料,以作参考。

讨论:

(1)迪特尼公司是怎样具体实施员工沟通制度的?

(2)仔细分析迪特尼公司的总体指导原则是什么?依据是什么?

(3)既然迪特尼公司的这种方法能取得如此效果,为什么至今采用这种方法的公司不多?

[案例二]　野口音光的培训观念

音光公司新任的管理者刚上任几天,就对中层干部以及工作环境产生极大的不满,于是就有重新给予中层干部新的教育、改善工作环境等的构想出现。由于对部属的工作态度不满意,就会产生重新教育部属的动机,这也是管理者想要“重新塑造中层干部”的意愿,简单地说,就是塑造管理者能使用的中层干部。

这样一来,这些中层干部常会和企业界所要求的人才完全脱节,而只是单纯凭管理者意思塑造出一个“很听话和什么事都肯做的中层干部”。这种想法如果扩展到整个企业界的人事管理上,就会使组织里的每个成员,只是墨守成规地完成上司的命令而毫无变化。虽然领导效率会提高,然而其缺乏判断及思考的能力,也将成为阻碍公司发展的绊脚石。

人才的培育是因公司的需要。然而如何培育,却不能仅靠管理者的意愿,想怎样就怎样。必须让中层干部能表现他的才华,并借此增加他的工作能力,以完成公司所指定的工作目标,更重要的是,要培育企业界所需要的人才。所以,以更具效率的方式来培育人才,才是管理者网罗人才的重点。

在野口音光的培训观念中，中层干部训练的目的有三：

(1)训练中层干部成为办事能力很强的人，因此必须给予中层干部实际学习的机会，同时也要训练中层干部成为一个行事小心的人。

工作认真并不代表中层干部对整个工作状况非常了解。然而有的管理者往往以为认真就代表对工作了解，于是一心栽培工作认真的中层干部，殊不知认真的态度只是表面现象，实际上，他对整个工作概况全然不知。

因此为了了解中层干部对工作的认识有多少，就必须经常询问中层干部工作的目的为何？以及基本知识是否明了？因为就算有长时间的工作经验，谁也无法完全了解真正的工作内容，况且人人都有惰性，很少提出工作上的疑问。

(2)形成工作单位的文化，也就是小集团的活性化。借此增进中层干部们的团结精神以及相互间的信赖关系，并且实现为人处世的教育。

然而，诸如此类的教育方式，有很多是很难实行的。所以不少管理者经常利用别的单位做集合教育，却反而造成管理者的能力丧失以及不良的后果，因为这种教育多半是依赖人事部门的力量在进行，所以管理者应该发挥本身的力量，使得自己领导的单位，形成单位文化才对。对刚上任或对这种教育方式不太了解的管理者而言，如果进行单位教育，就必须充实内在涵养，这才是一个成功管理者的条件。

(3)训练中层干部成为企业界的中流砥柱。尽管企业界不断地高喊教育人才的口号，然而真正负责任，肯为训练中层干部而做长期计划的管理者，却不多见。

训练中层干部成为优秀人才已是企业的重要方针，然而许多管理者并没有真正去实行，至于要培育优秀人才，从上任的第一天，就应该开始实行。

讨论：

(1)野口音光是怎样评价培养中层干部这一观点的？

(2)有人认为将中层干部培训，使之成为具有高级管理者的素质，会影响高层管理的权力，你怎样认为？

(3)倘若你是一个刚上任的高级管理者，你将采取怎样的态度对待中层干部？

[案例三] 美国斯图·伦纳德奶制品商店：访问竞争对手

美国斯图·伦纳德奶制品商店的经理斯图·伦纳德培训教育中层干部，使他们成为零售业务和竞争分析方面的专家，成为主人翁，成为胜者的方法很独特，其做法就是访问竞争对手。

他经常挑选一个与自己商店的经营有相似之处的竞争对手作为访问对象。去访问时，不管是远是近，即使是几百公里以外的地方，他也会带上15个下属一同前往。

为此，他还专门设计了定员15人的面包车。当这些下属随着中层干部出发时，就意味着他们参加了一个“主意俱乐部”，将接受斯图·伦纳德对他们的挑战：谁能第一个从竞争对手的经营管理中受到启发，提出对本公司有用的新思想？能不能保证自己至少提出一条新思想？因为这是访问回去后必须立即付诸实现的，是访问的目的。

虽然斯图·伦纳德商店的经营不错，但在整个访问过程中坚决禁止任何人提及任何自己比被访问者干得更好之类的话题，为的是让每个访问者都能至少找到一处竞争者比斯图·伦纳德商店干得好的地方。

对于这种做法，他解释说：“给别人挑一点毛病是很容易的，例如发这样的议论：‘这些家伙根本不知道该做这个或那个’，可这种做法对我们来说无异于陷阱，一不小心就会掉进去。因此，我们订了一条规矩，不允许说这种话，你应当尽量找出一件竞争对手比我们干得好的事，很可能那只是一些小事，但是只有这样你才能不断改进自己的工作。”

从竞争对手那里获得的新思想还要通过商店的定期通讯刊物《斯图新闻》介绍给全体中层干部。

斯图·伦纳德的这一做法，其关键在于无情地解剖自我。基层中层干部也是专家，通过肉眼观察分析去抓住那些虽小但立即可以做到的事情，对于提

高中层干部素质和敏锐的经营神经将十分有效。

讨论：

（1）斯图·伦纳德采取的是怎样的一套培训人员的制度？

（2）根据文中叙述，分析斯图·伦纳德采取的一套“实地比较法”的依据是什么？

（3）假如15位员工没有一个发现新问题，找出竞争对手比自己商店优越的地方，那么，斯图·伦纳德将怎么办？

［案例四］ IBM公司“心力交瘁”课程与模拟角色

国际商用机器公司（International Business Machines Corporation，IBM）是一家拥有40万中层干部，520亿美元资产的大型企业，其年销售额达到500多亿美元，利润为70多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。

在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里，其销量居世界之首，多年来，在《幸福》杂志评选出的美国前500家公司中一直名列榜首。

IBM公司追求卓越，特别是在人才培训、造就销售人才方面取得了成功的经验。具体地说，IBM公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做，都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵，会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足，计划严密，结构合理。一到培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员，其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。

这种人员的频繁更换将会使公司的信誉蒙受损失，同时，也会使依靠这些销售人员提供服务和咨询的用户受到损害。近年来，该公司更换的第一线销售人员低于3%，所以，从公司的角度看，招工和培训工作是成功的。

IBM公司的销售人员和系统工程师要接受为期12个月的初步培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方式。

其中75%的时间是在各地分公司中度过的；25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲，这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。

此外，还经常让新学员在分公司的会议上，在经验丰富的市场营销代表面前，进行他们的第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但学员们却因此增强了信心，并赢得同事们的尊敬。

该公司从来不会派一名不合格的代表会见用户，也不会送一名不合格的学员去接受培训，因为这不符合优秀企业的概念。

销售培训的第一期课程包括IBM公司经营方针的很多内容，如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和IBM公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课堂上，该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。

现场实习之后，再进行一段长时间的理论学习，这是一段令人“心力交瘁”的课程：紧张的学习每天从早上8点到晚上6点，而附加的课外作业常常要使学生们熬到半夜。

在商业界中，人们必须学会合理安排自己的时间，他们必须明白：“充分努力意味着什么？”“整个通宵是否比只学习到晚上10点好？”课程开始之前，像在学校那样，要对学员分班，分班时的考试是根据他们的知识水平决定的。

经过一段时间的学习之后，考试便增加了主观因素，学员们还要进行销售演习，这是一项具有很高的价值和收益的活动。一个用户判断一个销售人员的能力时，只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低，商业界就是一个自我表现的世界，销售

人员必须做好准备去适应这个世界。

有时,学员们的所作所为还保留着某些学生气,他们对培训课程的某些方面感到不满,遇到这类情况,公司就会告诉他们:“去学校上学,你们每年大约要付 15000 美元的学费。所以,应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律,同时,也是你们学习经营的第一件事。”一般情况下,学员们在艰苦的培训过程中,在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达 14～15 小时的紧张学习压得人喘不过气来,然而,却很少有人抱怨,几乎每个人都能完成学业。

IBM 公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中,没有一天不涉及这个问题,并始终强调要保证演习或介绍的客观性,包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。

同时,对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和演习。学员们要学习问和听的技巧,以及如何达到目标和寻求订货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话,就必须先看看是否是一个有意义的项目,如果其它因素并不适合这个项目的话,单靠合理价格的建议并不能使你得到订货。

该公司采取的模拟销售角色的方法是,学员们在课堂上经常扮演销售角色,教员扮演用户,向学员提出各种问题,以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验,可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。

另外,还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量,如联络技巧,介绍与演习技能,与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习,教员们都给出评判。

特别应提出的是 IBM 公司为销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习,它集中考虑一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。

通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度,甚至决策能力等都清楚地表现出来。

由教员扮演阿姆斯特朗案例人员,从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中,学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题,他们必须接触这个组织中几乎所有的人员,从普通接待人员到董事会成员。

由于这种学习方法非常逼真,每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以,每一个参加者都能像 IBM 公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题,提出该公司的解放方案和争取定货的模拟用户会议。

讨论:

(1)上述案例中公司的具体做法你是否有自己的意见?

(2)他们的具体指导方针和依据是什么?有什么现实意义?

(3)IBM 公司对新员工是采取怎样的培训方式?

(4)假如你是 IBM 的培训部经理,你将怎样去设计一套培训方案?

[案例五] 松下幸之助的培训之道

松下幸之助认为,一个人的能力是有限的,如果只靠一个人的智慧指挥一切,即使一时取得惊人的进展,也肯定会有行不通的一天。

因此,松下电器公司不是仅仅靠总经理经营,不是仅仅依靠干部经营,也不是仅仅依靠管理监督者经营,而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。

为此,公司努力培养人才,加强职工的教育训练。公司根据长期人才培养计划,开设各种综合性的系统的研修、教育讲座。

公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都宫职工研修所和海外研修所

等五个研修所。

由此可以看出，松下所以取得如此巨大的成就，除特定的历史条件和社会环境外，他的经营思想的精华——人才思想奠定了他事业成功的基础。松下先生说："事业的成败取决于人"，"没有人就没有企业"，松下电器公司既是"制造电器用品"的公司，又是"造就人才的公司"。

松下认为，人才可遇不可求，人才的鉴别，不能单凭外表，人才效应不能急功近利，领导者不能操之过急。

如何去获得人才，或许有些人认为要靠运气或缘分。但事实证明，人才是要去寻求的。天下万物都是必须常常有求才若渴的心，人才才会源源而至。

松下认为吸引人们来求职的手段，不是靠高薪，而是靠企业所树立的经营形象。

目前所有中、小企业的烦恼，在于不易吸收人才，甚至于大企业也有同样的隐忧。就现在的日本来说，大都缺乏劳动人口，但是，在日本，初中或高中毕业后就做事的人，有好几万。因此，如果有意录用，就不可能找不到人，但如想雇用合适的人才，就必须使你的企业有吸引人的魅力。以经商而言，唯有培养这种吸引人的魅力，才能逐渐地争取到所需要的人才。

松下认为争取人才最好不要去挖墙角。

松下认为被挖来的人不一定全部是优秀的人，当然可信赖的人的确不少，可是还是有些不可靠的，所以还是不做的好。

如果碰到有要想从事新的工作的人，只要这个新人人品好，就可以让他去学习，不必非要用有经验的人。

公司应招募适用的人才，程度过高，不见得就合用。

人员的雇用，以适用公司的程度为好，程度过高不见得一定有用，而且有些人会说："这种烂公司真倒霉。"如果换成一个普通程度的人，他会感激地说："这个公司还蛮不错的"而尽心地为公司工作。

"适当"这两个字很要紧的，适当的公司，适当的企业，招募适当的人才，如果认真求才，虽然不能达到100%，但70%大概不成问题，达到70%，有时候反而会觉得更好。

所以，程度过高，不见得就合用，只要人品好、肯苦干，技术和经验是可以学到的，即所谓劳动成果＝能力×热忱（干劲）。

提拔年轻人时，不可只提升他的职位，还应该给予支持，帮他建立威信。

不过，提拔人才时最重要的一点是，绝不可有私心，必须完全以这个人是否适合那份工作为依据。松下认为，树立了这种提拔风气，有利于青年的成长，会带动整个公司各个方面的进步。

松下先生要年轻的职员这样回答顾客提出"松下电器公司是制造什么的"问题，说"松下电器公司是制造人才的地方，兼而制造电气器具。"松下的心愿是这样的：事业是人为的，而人才则可遇而不可求，培养人才就是当务之急，如果不培养人才，事业成功也就没有希望。日本顾客这样评价："别家公司输给松下电器公司，是输在人才运用。"

对于人才的标准，松下这样认为：不念初衷而虚心好学的人，不墨守成规而常有新观念的人，爱护公司和公司成为一体的人，不自私而能为团体着想的人，有自主经营能力的人，随时随地都有热忱的人，能得体支使上司的人，能忠于职守的人，有气概担当公司重任的人。

现在松下公司课长、主任以上的干部，多数是公司自己培养起来的。为了加强经常性的教育培训，总公司设有"教育训练中心"，下属八个研修所和一个高等职业学校，这八个研修所是：中央社员研修所，主要培训主任、课长、部长等领导干部；制造技术研修所，主要培训技术人员和技术工人；营业研修所，主要培训销售人员和营业管理人员；海外研修所，负责培训松下在国外的工作人员和国内的外贸人员，东京、奈良、宇都宫和北大阪四个地区社员研修所分别负责培训公司在该地区的工作人员，松下电器高等职业训练学校负责培训刚招收进来的高中毕业生和青年职工。

松下的职工教育是从加入公司开始抓起的。凡新招收的职工，都要进行八个月的实习培训，才能分配到工作岗位上。

为了适应事业的发展，松下公司人事部门还规定了下列辅助办法：

第一，自己申请制度：干部工作一段时间后，可以自己主动向人事部门"申请"，要求调动和升迁，经考核合格，也可以提拔使用。

第二，社内招聘制度：在职位有空缺时，人事部门也可以向公司内部招聘适当人选，不一定非在原来单位中论资排辈依次提拔干部。

第三，社内留学制度：技术人员可以自己申请、公司批准，到公司内办的学术或教育训练中心去学习专业知识。公司则根据事业发展需要，优先批准急需专业的人才去学习。

第四，海外留学制度：定期选派技术人员、管理人员到国外学习，除向欧美各国派遣留学生外，也向中国派遣留学生，北京大学、复旦大学都有松下公司派来的留学生。

由于松下公司把人才培养放在首位，有一套培养人、团结人、使用人的办法，所以在松下体制确立以来，培养了一支企业家、专家队伍。事业部长一级干部中，多数是有较高学历的、熟悉资本主义管理的，不少人会一门或几门外语，经常出国考察，知识面广，年纪较轻，比较精干，而且雄心勃勃，渴望占领世界市场，有在激烈竞争中获胜的志向，这是松下公司能够实现高效率管理的前提。

在如何培养人才上，松下有自己独到的见解：

第一，注重人格的培养

名刀是由名匠不断锻炼而成的；同样地，人格培养，也要经过千锤百炼。

松下认为，造成社会混乱的原因，可能在于忽略了身为社会人所应有的人格锻炼。

缺乏应有的人格锻炼，就会在商业道义上，产生不良的影响。

第二，注重员工的精神教育和人才培养

对员工精神和常识上的教导，是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

第三，要培养员工的专业知识和正确的价值判断

没有足够的专业知识，不能满足工作上的需要，但如果员工没有正确的判断事物的价值，也等于乌合之众，无法促进公司以至社会的繁荣。

不过，培养员工正确地判断能力，不是件简单的事。全知全能的神，能具备先知先觉的见解。但凡人却无法以无误的见解来判断事物真正的价值。

但是只要随时养成判断价值的意识，就会有准确地判断。这样，做事时就能尽量减少失败。所以，在平常应该多参考别人的意见，和自己的想法作比较，而想出更好的方式，做最妥善的决定。

所以，应该鼓励员工不断地努力，相互学习，研究如何才是正确的价值判断。

第四，训练员工的细心

细心体贴，看起来似乎是不足以挂齿的小节，其实是非常紧要的关键，往往足以影响大局。

因为在日新月异的现代世界上，如果人们犯一点差错，就可能招致不可挽回的局面，所以，这种体贴而用心的表现，看起来不足挂齿，其实是至关重要的。

第五，培养员工的竞争意识

松下认为，无论政治或商业，都因比较而产生督促自己的力量，一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜力。公司不仅要为当前贸易造就竞争强人，而且要为二十一世纪培养人才。

第六，重视知识与人才相结合

知识是一种兵器，这种兵器要碰到人才，才能发挥它的威力。松下引用汽车大王亨利·福特说过的一句话：“越好的技术员，越不敢活用知识。”说明知识分子往往是弱者，容易陷于自己知识的格局内，划地自限，缺乏迎战困难，打破陈规的精神，以至于无法成大功立大业。

松下认为，今日的年轻人，多受过高中、大学的教育，所以有相当的学问和知识。由于现代社会的变迁，分工很细，公司的工作项目也愈来愈复杂，所以年轻人具备高程度的学问知识，在一方面来说，是必要而且是很好的事。

但重要的是不要被知识所限制。不要只用头脑考虑，而要决心去做实际的工作，在处理工作的当中，充分运用所具备的知识。这样，学问和知识会成为巨大的力量。

松下告诫刚从学校毕业的年轻人，要十分留心发挥知识的力量，而不要显示知识的弱点。

第七，恶劣环境促使成功

松下强调真正的教育是培养一个人的人格，知识的传授只是教育的第二意义。他认为现在的教育虽名为教育，但不能算是真正的教育，真正的教育是提高一个人的人性。仅传授知识不能算是教育，知识的传授只是教育的第二意义，给成长中的人知识，是给他们兵器，绝不是教育本身。教育的中心，是以培养一个人的人格为第一，至于知识、技术之类，可说是附属的教育。

一个具有良好人格的人，工作环境条件好，就能自我激励，做到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也能克服困难，承担压力，以积极的态度渡过难关，开辟胜利的新局面。

适才适用，即在适当的位置上，配置适当的人才；人才活用，即通过对人才的配置、信任和升迁，调动人才自动自发工作的精神。

第八，人才要配合恰当

聚集智慧相等的人，不一定能使工作顺利进行，往往只有分工合作，才能有辉煌的成果。

松下举例说，三个能力、智慧高强的企业家合资创办了一家公司，并且分别担任会长、社长和常务董事的职位。一般人都以为这家公司的业务一定会欣欣向荣，但没想到却不断地亏损，让人觉得很不可思议。

这家公司是一个大装配厂的卫星工厂，隶属于某个企业集团。亏损的情形被企业集团的总部知道之后，马上就召开紧急会议，研究对策。最后的决定是敦请这家公司的社长退股，改到别家公司去投资，同时也取消他社长的职务。

有人猜测这家亏损的公司再经这一番撤资的打击后，一定非垮不可了。没想到在留下的会长和常务董事两人的齐心努力下，竟然发挥了公司最大的生产力，在短期内就使生产和销售总额都达到原来的两倍；不但那几年来的亏损弥补过来，并且连连创造相当高的利润。

而那位改投资到别家企业的社长，自担任会长后，反而更能充分发挥他的实力，表现了他经营的才能，也创造了不错的业绩。

这其中奥妙就在于，人才要配合适当。在用人时，必须考虑员工之间的相互配合，如此才能发挥个人的聪明才智，这也是人事管理上的金科玉律。一般所说的因才适用，就是把一个人适当地安排在最合适的位置，使他能完全发挥自己的才能。然而，更进一层地分析，每个人都有长处和短处，所以若要能取长补短，就要在分工合作时，考虑双方的优点及缺点，切磋鼓励，同心协力地谋求事情的发展。

怎样才能达成人事协调呢？松下认为不一定每个职位都要选择精明能干的人来担任。或许这个观点很难理解，可是，可以想象，如果把十个自认一流的优秀人才集中在一起做事，每个人都有他坚定的主张，那么十个人就有十种主张，根本无法决断，计划也就无法推动。可是，如果十个人中只有一两个特别杰出，其余的才识平凡，这些人就会心悦诚服地遵从那一两位有才智的领导者，事情反可顺利进行。

现在很多公司都拥有一流大学的毕业生，条件应该是得天独厚，但业绩并不如想象中的好，反之只有几个平凡员工的公司有时干得有声有色。其中原因当然很多，但人事协调的问题是最主要的因素。

一加一等于二，这是人人都知道的算术。可是用在人与人的组合调配上，如果编组恰当，一加一可能会等于三，等于四，甚至等于五，万一调配不当，一加一可能会等于零，更可能是个负数。所以，经营用人，不仅是考虑他的才智和能力，更要注意人事上的编组和调配。

第九，任用就得信任

松下说：用他，就要信任他；不信任他，就不要用他，这样才能让属下全力以赴。用人固然有技巧，而最重要的，就是信任和大胆地委派工作。通常一个受上司信任，能放手做事的人，都会有较高的责任感，所以无论上司交代什么事，他都全力以赴。相反地，如果上司不信任属下，动不动就指示这样、那样，使属下觉得他只不过是奉命行事的机器而已，事情成败与他能力的高低无关，如此对于交代任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却很不容易。上司在交代部属做事时，心中总会存着许多疑问，譬如说："这么重要的事情，交给他一个人去处理，能负担得来吗？"或者想："像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢？"领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待部属时，就好像戴着有色的眼镜，一定会有所偏差，也许一件很平常的事也会变得疑惑丛生了。相反地，以坦然的态度会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

因此对待要用之人，首先就要信赖，并且要抱着宁愿让对方辜负我，我也不愿怀疑他的诚意，如此可能更会赢得别人的效劳。

现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的对立，甚至行为上的争执，造成社会秩序的混乱。领导者如果能培养起信任别人的度量，不但可以提高办事效率，还可以为这个冷漠僵冻的人间，增添许多光明与和谐。

第十，采用强过自己的人

松下主张采用强过自己的人，认为员工某方面的能力强过自己，领导者才有成功的希望。

即使一个才智出众的人，也无法胜任所有的事情，所以唯有知人善用的领导者，才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯的错误，就是高估自己的能力，而不肯接受他人的忠告，领导者最应留意这点。

第十一，创造能让员工发挥所长的环境

工作的性质往往会影响个人能力的发挥。人员的配置，有时会使他胜任高于其能力的工作，有时则只能发挥原来能力的一半。

因此，人员的配置或运用很重要，运用适当，可

以达到人尽其才,运用不当,则会埋没人才。

如果从这个观点来观察大企业与中、小企业,就会发现中小企业的员工,往往工作效率较高,大企业能十分有效率地运用人才要差的多。当然也有少数例外。

日本人的性情是:组织愈大的机构,愈不容易发挥效率。尤其政府机关的工作效率最差。公务员并不是不想好好地干,而是缺少使他们勤奋工作的环境。由于笼罩在不能施展才干的工作气氛中,容易有“多一事不如少一事”的倾向。大企业也有类似的情况。企业的规模愈大,所谓“官僚作风”愈浓厚。

但是中、小企业如果有这种现象,就无法生存。因此,其员工不得不努力地工作。只有二十名或不超过五十名员工的公司,彼此都充分了解对方的心情或动态,政策较容易贯彻,人员较容易动员。因此,在中、小企业中较能充分发挥每一个人的能力,而实际上,每个人也会很卖力地工作。

世人往往认为中、小企业不稳固、不坚强。但是大企业往往只能发挥员工百分之七十的能力,中、小企业却能发挥百分之一百甚至百分之二百的工作效率。这就是中、小企业很大的长处,应该积极地发挥它。

相对的,大企业则应该随时促进组织或制度上的专业化,分工的细密等等,创造能充分发挥员工能力的环境。

第十二,不能忽略员工的升迁

适时地提升员工,最能激励士气,也将带动其他同仁的努力。

提升员工职位,应以员工的才能高低作为职位选定的主要标准,年资和考绩应列为辅助材料。一家公司想求得发展的最好办法,莫过于使制造的产品日益精良。因此,在工作上必须造就更优秀的人才,应采取“因才适用”的提升制度来配合作业。这种制度并不受年龄、性别的限制,完全依才干、品德、经验来衡量,是否可以胜任另一新的职务。

但是,在实行这种职位提升的办法时,常会受传统年资观念的牵制与阻扰。

按照年资考绩来提升员工有其好处,它的着眼点在服务时间的长短。虽然,年长者在智慧和体力方面,比年轻人差,但是,这个制度保障了年长者的日积月累的经验。如此的工龄和经验增强了领导力,年轻人也自然会表示爱戴及拥护,对于整个公司业务的扩展,会有很大的帮助。因此,工龄和才干必须相互配合,这样即使有才能的员工得以重用,又利于使周围员工信服。

松下公司,就常实施这种制度。但是按这种制度提拔的人才并不是百分之百正确。有时,以为某人有八十分的程度,可是真正做起事来却往往只有五十分的能力。相反地,有的人办事能力却出乎意料之外。虽然这样,松下还抱着一种“为所当为”的信念。

他们认为,为了公司的前途和利益,必须要有冒险的精神。如果确信了某人有百分之六十的能力,便可试用另一较高的职务。其中这百分之六十是判断,其余百分之四十就是下赌注,既然是赌博,就有输赢之别了,但常因公司的完全信赖和支持使他不负众望,将业务管理得有条不紊。

可见,办理职员的职位提升,还不能缺少冒险的勇气。

正是由于松下重视人才的培育,并把人才的培育与促进企业发展有机地结合起来,极大地提高了工作效率,改善了产品及工作质量,为企业创造了较好的效益。松下大目标的达成,正是建立在无数个人目标实现的基础上。

为了发挥全体职工的勤奋精神,松下电器公司采取精神和物质双管齐下的办法,激励职工。在精神方面,公司提倡“全员经营”,宣传搞好经营是“职员自己的事”,职工是松下电器公司的主人翁。

集思广益,全员经营,是松下电器公司一贯遵循的原则。在松下公司,每个人都把公司的事情当作自己的事来干。全公司没有上下的区别,谁想到了好主意,就提出来,共同经营松下公司。松下说:“如果职工无拘无束地向科长提出各种建议,那就等于科长完成了自己工作的一半,或者是一大半,反之,如果造成唯命是从的局面,那只有使公司走向衰败的道路。”对于职工提出的合理化建议,公司都认真对待,按成效分成 1—9 等,有的表扬,有的奖励,贡献大的给予重奖。

总之,每一项建议,都会得到满意的答复。

在物质方面,推行周休二日制,改变过去工龄和学历付酬的旧工资制,采用按照工作能力确定报酬的新工资制,并不断提高职工的工资收入。规定“三十五岁能够有自己的房子”的新的“职工拥有住房制度”;设立由松下幸之助赠给职工的私人财产二亿日元为基金的“松下董事长颂德福会”,实行支付给死亡职工家属年金的“遗族育英制度”等等。

公司采取的上述这些措施,对引导职工把公司的事业看成是“自己的事业”,从而燃烧起自己的热情,把首创精神用于工作,“产生着无法想象的伟大

力量”。

讨论：

(1)松下公司的培训制度具体步骤是什么？

(2)松下公司的培训制度以什么为指导思想？达到什么样的目标？

(3)如果你是松下公司的总经理，你认为这个制度有没有不足之处，你将有一套什么样的思路？

(4)怎样看待松下聘用新员工制度？

[案例六]　百年大计，培训为本

一直被视为世界无线通讯巨人的美国摩托罗拉公司，支配世界无线通讯市场已有多年历史。“摩托罗拉”这个集合了汽车与音响的名字，蕴含着1930年公司生产出第一台汽车收音机的起步历史，从30年代的车载通讯、到二战美国步兵的无线对讲，直到今天的宇航通讯，摩托罗拉的“移动之声”已创造了10亿美元的年利润。

1993年，近10万员工的摩托罗拉公司销售总额达170亿美元，比上一年激增28%，利润更是上升了77%。

通讯器材与半导体是摩托罗拉的两大支柱。全球范围内以摩托罗拉为品牌的移动电话拥有高达40%的占有率，此外在电话交换机、警用无线电话、特殊宇宙无线电话等方面也享有极高的声誉。

在半导体方面，摩托罗拉每年的营业收入均在57亿美元左右，仅次于英特尔及日本的NEC公司，位居全球第三。

那么这家为美国人带来“美国荣耀”的电子高科技公司是采取什么样的秘诀和策略，在当今竞争日益残酷的国际市场上取胜的呢？

第一，推陈出新，竞争优势

在总结是什么因素使摩托罗拉在竞争激烈的高科技电子产业中出类拔萃时，该公司的高层管理人员归纳出以下至关重要的三点：

(1)不断推出让顾客惊讶的新商品。为此，公司在科研方面进行持续性投资，以巩固研究开发最新产品的基础。

(2)新商品的开发必须注意到速度与时效问题，技术性商品的生命周期较短，因此在开发速度上不能落后。

(3)以顾客为导向，在质量管理上务求完美，将顾客的不满减少到零为止。

电子高科技产业竞争的激烈程度并不亚于一般传统产业，摩托罗拉长期培养出来的竞争优势在于：首先是在整个企业的运转过程中拥有学习曲线效果，有效降低制造成本，以成本为领导的形势竞逐市场；其次是高度重视研究发展投资，从新技术中率先创造出差异化的新产品，领先上市，进而抢占市场，摩托罗拉1993年在研究开发上的投资高达15亿美元，几乎占其营业额的9%，这么大的研发投资，在美国企业中也是较为少见的；最后是重视员工的教育训练，由人的改革做起。摩托罗拉公司全体员工每年至少要有一周时间接受教育训练，课题以介绍最新科技及质量管理为主，每年在这方面的花费竟达1.5亿美元。摩托罗拉的管理者认为，唯有员工教育成功，才能真正掌握企业经营成功的金钥匙。

第二，“超常规发展”

1988年，摩托罗拉获得“马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖”，这是美国质量管理的最高奖项。近年来，摩托罗拉一直是《幸福》杂志每年评比的“美国最佳企业形象”十佳之一。

然而，在产品获得声誉之后，摩托罗拉公司应如何做呢？公司的领导人担心到本世纪末下世纪初时，竞争对手可能会赶上来，而那时的产品质量标准也有可能从一种目标变为既定标准，他们相信，在未来十年的商战中，最重要的武器是应变能力、适应能力和创新能力。

以发展上述能力为目标，摩托罗拉公司正在加紧开展一项新的雇员终身学习宣传运动。71岁的前公司董事长、目前任公司董事会的执委会领导人罗伯特·W·盖尔温构想了一项规划，这一规划要求，公司将大幅度加强对车间、办公室中所有雇员的培训。

该规划的目标是造就一支既有纪律又有自由思

想的劳动力队伍。这一规划的动机是将公司的各项工作条件反复灌输给雇员，不仅使他们成为运转良好的机器，而且使他们的知识和独立思考能力得到丰富和发展，唯有如此，公司才能迅速地跟上不断变化的技术和市场。

对雇员的培训需要投入大量的财力物力。摩托罗拉公司已向所有雇员提供了每年至少40小时培训时间，这在美国已属于较高的培训要求。公司希望在大约2000年时，将这一培训时间增加4倍。

美国训练与发展协会（ASTD）首席经济学家安东尼·卡内维尔说，这种做法“将使他们走上一条超常规发展道路。”这一做法也许一年要花费6亿美元，这个数额相当于一个大型芯片工厂的费用。摩托罗拉公司甚至在公立学校推广公司的培训方法，为公司准备和培养下一代雇员。

摩托罗拉如此热心培训，是与其高层领导的支持分不开的。1993年12月摩托罗拉原总裁M·C·费希尔转到柯达公司担任总裁，在芯片制造业中以铁腕著称的加里·L·图克担任新总裁，他继任时明确表示，他将继续摩托罗拉公司的培训事业。他说，“如果知识更新和淘汰的周期越来越短，我们就别无选择，只有在教育上投资。谁说这就不会成为一个竞争武器呢？”

公司敢于对培训作出上述的承诺和投入，是因为更新知识的培训已使公司获益匪浅。公司产品的质量取决于车间工人和操纵统计程序控制的技术人员。

公司生产程序中，如执行包括寻错率需要算术和一些代数知识。但是，公司在1985年时发现60%的雇员达不到美国7年级的数学水平，大约从那时开始，当时的董事长罗伯特·盖尔温下令将工资额的1.5%用于培训。

这一比例后来上升到了4%。公司还成立了培训中心——摩托罗拉大学，而且对聘用雇员的要求也更严格了。现在公司要求所有新雇员均需具备7年级数学水平，对从事技术工作的人员则要求更高。

第三，摩托罗拉大学

和麦当劳大学一样，摩托罗拉大学反映了公司对培训工作的重视，该大学总部设在伊利诺伊州肖姆堡，从东京到檀香山共设有14所分校，预算超过1.2亿美元。学校课程由“辅导工程师”制订，内容包括批评式思维、解决难题的方法、管理、计算机、英语补习和如何使用机器人等。

摩托罗拉大学还大力倡导一种组织严密、高效率和主动进取的公司文化。移动通讯设备界的明星，奈格斯太尔公司的经理们曾经领教过摩托罗拉公司的这些特点，当时他们与摩托罗拉公司进行一项谈判，由摩托罗拉公司向他们提供设备并购买奈格斯太尔公司的股份。

奈格斯太尔公司董事长摩根·E·奥布赖恩说，“那真是艰苦奋斗的18个月”，摩托罗拉公司的谈判队伍一致对外，从合同谈判到新闻发布，他们在所有问题的细节上都严格恪守程序，奥布赖恩说，这是一种官僚主义的程序，特别有效率。”

建立一个和谐、统一的机制，对于一个海外收入占年度总收入二分之一以上，并正在增加海外生产的公司来说是至关重要的。摩托罗拉大学校长威廉姆·A·威根豪恩说：“我们是统一行动的队伍。”例如，摩托罗拉大学协助公司保证在全球范围包括日本，为女性求职者提供平等的就业机会。摩托罗拉（日本）公司是少数几个由妇女工程师指挥男性雇员的公司之一。

当然，有些雇员抵制这种重返学校的培训计划，为此，培训官员曾以解雇相威胁使某些雇员接受培训。但大多数的鼓励措施是正面的。例如，掌握一门新技术可以使雇员有资格得到晋升；为使培训课程具有趣味性，课堂上的许多问题来自摩托罗拉公司的实践；教师采用生动的有给有取的教学方式；落后生还可以得到教师的单独辅导。但是，如果有些雇员仍达不到应有的要求，他们就可能被降级。

实际上课堂教学仅是摩托罗拉公司培训的一部分，更重要的“现场操作”或实习。例如在伊利伊诺州阿灵顿海茨的工厂，新雇员在老雇员指导下的学徒期间可拿到正常工资，美国培训与教育协会（ASTD）的卡内维尔说，在每年40小时的正规培训以外，就额外的实习培训而言，摩托罗拉公司是在全美国公司中率先实行这种培训方式的公司。

许多公司也做了不少培训工作（见下表），但摩托罗拉公司出色地将教育与公司的业务目标结合起来。例如，公司要确定一个缩短产品开发周期的目标，那么它就设计出一项课程以解决这一问题。公司的培训不仅仅是为教育而教育，学生们要接受一些具体的工作训练，直到能够正确地掌握。

最近美国电话电报公司退休的主管教育和培训的副总裁唐纳德·K·康诺费说：“就教育与公司经营战略之间关系的紧密程度而言，摩托罗拉公司做得比我所知道的任何其它公司都好。”

这里有一个好例子，两年前，前总裁费希尔决定

摩托罗拉公司要在软件方面干得更好。摩托罗拉大学组织了 3 天的研讨会，会上 30 位副总裁订出了攻关计划。研讨会还指导这些副总裁如何组织项目队伍，并传授酝酿变化的技巧。

表 3.6.1　培训比例

企业名	培训费占工资总额比例(1993)
通用电气	4.6%
美国 Robotics	4.2%
摩托罗拉	4.0%
W·H·Brady	3.0%
德州仪器	3.0%
联邦信号	1.5%
美国工业平均值	1.0%

经过学习之后，这些领导人决定，软件工程师可以更多地在家工作，在办公室时也不必穿得过于正式。软件工程师开始能参加宴会并得到各种其它奖励，而这些待遇以前只给予硬件人员。

此外，公司更加努力地为软件申请专利。得意的经理们不愿讨论这项工作的结果，仅透露说，公司每年申请的专利数量增加了 20%。

第四，培训的力量

课堂教程可以跨越不同文化而传递同一信息。例如在亚洲，美国课程教材中有关运动的比喻为家庭故事所替代。但在有些方面则要求一致性，例如"Empowerment(授权)"是摩托罗拉公司所用词汇中的一个关键，但在许多语言中，如日文、中文、德文等，都没有准确的对应词。因此，在这些国家中摩托罗拉人就直接使用这个英文词。

摩托罗拉公司的培训并不局限于自身，它很早就知道如果外部供应的零部件质量很差，那么公司产品的质量标准就难以达到。然而，某些供应商却假装知道该如何运用质量保证方法，承诺他们根本无法达到的特殊要求。位于得克萨斯州奥斯汀的芯片厂，负责工艺流程的经理克里斯托弗·马格尼拉说，对此，"我们通常的做法是中止相互怨恨"，采用补救办法。马格尼拉为供应商组织一个班，培训有关统计工艺流程控制的知识。

对公司以外人员的培训还可以使公司获得其它的收益，在日本公司则正在设置一些课程向推销人员、工程师和客户讲解新的 Power pc 微信息处理器。公司的教育培训也不是为了出口。原来在新加坡开设的一门质量方法论教程目前正在美国讲授。

对于那些仍然怀疑培训教育是一种竞争武器的人们来说，看一下在奥斯汀新建的 MOS—11 芯片工厂是很必要的。该工厂制造某种世界上最精密的芯片，其电路线仅有 1/2 微米，相当于人的 1 根头发的 1/200。先进的芯片工厂一般需要 3～4 年才能开工，而摩托罗拉公司仅用了 18 个月就开工了。

上述成功的秘密在于"外遣工作队"。120 人被派往世界各地实习，以成为即将安装在这座工厂的有关设备的专家。斯蒂文·亨德森技师就将他到摩托罗拉公司后的头 13 个月时间花在路上。

他说："在办公室的许多人甚至不知道我是谁。"他的大部分时间花在摩托罗拉公司在菲尼克斯城的一家工厂和在加利福尼亚洲圣何塞的一家晶片加工设备供应厂中。这家供应商是硅谷集团公司，摩托罗拉公司的工作人员帮助这家公司做了一个生产设备模型。

为了取得实际操作效果，他们使用成千上万个每个价值 100～150 美元的晶片，而且用完就扔掉了。这样做虽然成本昂贵，但却使操作人员和技术人员了解这种设备，找出问题所在，并为奥斯汀工厂写出了培训报告。

因为有了上述的准备，MOS—11 工厂在生产第三批产品时，就创造了公司生产完好晶片的纪录(它没有公布数字)。由于有了这种新的生产能力，摩托罗拉公司已成为超高速静态随机存储器迅速扩大的市场中的主要供应者。这种存储器主要用于微机和其它产品。

培训对于摩托罗拉公司加工部门中的工作队方式也是个必要条件。在爱尔兰的斯沃兹,位于都柏林城外,有一个无线寻呼机和收发两用无线电设备生产厂,其工作队中80%的雇员接受过培训。取得在这种工作队中工作的资格,要接受7天培训。最近,在一个星期二上午,这家工厂的“浪费现象督察小组”在咖啡厅开会,商讨如何通过使用更小一些的海运包装盒,使工厂每周节约250万美元。在伊利诺伊州阿灵顿海茨一家制造蜂窝移动通讯产品的工厂中也有类似的活动。

在这里,工人有权安排生产进程,也有权否决对具体个人的聘用。公司副总裁理查德·钱德勒已经能把在车间的技术和管理人员抽调到研究、设计和顾客服务等部门。

因为尚无可靠标准来衡量培训的效益,摩托罗拉公司以如此之大的人力、物力和投入培训是冒了很大风险的。80年代中期的一项尚有疑问的研究表明,每1美元培训费可以在3年内实现30美元的生产收益。摩托罗拉公司也宣称,“攻关小组”和其它类似的工作小组已为公司节约了40亿美元左右。

但是,这类数字并不那么有说服力:到底是哪一种方式可以节约多少呢?奥斯汀工厂负责组织与人员效率的经理加里·兰吉利的评价较为中肯。他说“我们把培训当作信仰,并且深信,培训正在改善我们的最终财务成果。”但在工厂365天连续开工的情况下,“我们没有时间停下来看一看培训计划是否在带来明显的好处”。

缺乏过硬的根据就去行动,这对一个事事经过计算,连供应午餐都要“斤斤计较”的公司来说是非同寻常的事情。一个明显的问题是,培训是否已经搞得过头了;另一个问题是,公司是否会因为向雇员传授每一工作的每个细节过程,而抑制雇员的主动精神呢?奈格斯太尔公司行政主管布赖恩·麦考利说,他们与摩托罗拉的生意谈了18个月才结束,而与MCI通讯公司的生意仅用4天半就谈妥了。

他说:“摩托罗拉公司就做不到这么快。”一些摩托罗拉公司的人也提出,教师们没有花费足够多的时间来讨论正在产生的问题,譬如鼓励创造性思维的问题,或者多方面利用工作场地的问题等。

第五,永不停滞的步伐

在培训之下,摩托罗拉尚有许多成功的秘诀,如市场战略。

摩托罗拉将市场占有率的提高视为该公司发展的基本方针。他们认为:市场占有率是一家公司是否能够继续发展的关键,因为由此可以判断出在竞争激烈的市场中,顾客需要的满足度是不是得到提高,企业内部的生产效率是不是在上升。

摩托罗拉在营销策略中也不断保持攻势。摩托罗拉的原则是对任何可能有潜力的市场均不放弃,而且提早积极筹划。

早在1988年的营销计划中,摩托罗拉就确定未来有可能急速成长的几个市场——印度和巴西,之后又展开对东欧及中欧市场的进军计划。1986年摩托罗拉就已向中国销售移动电话,大规模挺进中国市场。

1986年,在摩托罗拉董事长罗伯特·高尔文中国之行后,公司进行了4年的中国市场调查,建立起摩托罗拉中国发展战略。1992年6月,摩托罗拉中国生产厂正式破土。尽管投产一年来生产基地创造的生产力高出了摩托罗拉其它工厂,但公司承认,近年来中国的经济发展使摩托罗拉原有的中国计划显得保守。这个世界上最大的移动和手持蜂窝电话生产厂商,1993年接到了其通讯部有史以来最大的一笔来自中国的1亿美元的国际订单,巨大的市场引力使摩托罗拉在中国的员工计划扩展了10倍。他们希望到本世纪末公司在中国的员工总数从目前的2500人增至2万人。

目前,摩托罗拉在中国投资2.8亿美元,不久将另外投资3亿美元,到2000年摩托罗拉在中国计划投资将达10亿美元。

第六,著名的G9组织设计策略

摩托罗拉不仅重视研发投资,在新产品研发速度上也超越世界同业许多,英特尔公司实际花费2～3年的研究项目,摩托罗拉经常只要1年半就可完成。

这种成效主要得益于该公司自行创造的组织结构,该结构基本上是采用“矩阵式组织”,它包括4个“地区类”的业务组织,分别为欧洲、中东地区,日本地区,亚太地区以及美洲地区。

另外,还有4个“产品类”事业群组织,分别为半导体、通讯器材、一般系统及政府系统技术等。由“地区类”与“产品类”交叉构成了矩阵式组织结构。

这套模式也被用于研发课题的推动之中,并且发挥了极为良好的效果。例如在半导体事业群就有著名的G9组织,它是由4个地区的高级主管,以及事业群所属的4个事业部高级主管,再加上一个负责研究发展的高级主管,共同联合组成一个横跨地区业务、产品及研发的“9人特别小组”,定期开会及

追踪各类产品的生产、销售及研发情况，该小组直属一位副总裁指挥。

第七，时刻走在市场前面

1992 年摩托罗拉为向拥有 CPU 市场 74%占有率的英特尔公司进行挑战，经过长时间的磋商后与 IBM 及苹果两大电脑公司进行策略联盟，由摩托罗拉供应 CPU 给两家电脑公司，这项商品定名为 POWER PC603，由于该公司具有半导体技术及低成本优势，目前此产品已在市场上打出知名度，并拥有了 8%的市场占有率。

另外，，摩托罗拉目前正进行着一项宏伟的卫星通讯计划，这项计划将推出 66 个轨道环绕卫星使用的通讯系统，让世界各地任何地方使用移动电话的人，均可以跨越国家而直接通话。为了实现这项计划，已成立了一家包括日本、德国等在内的跨国合资公司，总资本额为 15 亿美元，其中摩托罗拉将出资本总额的 20.3%。

该系统预计 1998 年正式营业，据称届时基本费与通讯费都会出乎意料的便宜。按照这个设想，到那时由于科技的突破，人们手持移动电话可以轻而易举地随意与世界各地进行通话。

第八，人才为本

摩托罗拉是怎样管理全球如此之多的据点？其管理哲学又是什么？该公司副总裁格林·托克尔精辟地总结道："我们的原则是善用各国的优秀人才，对优秀人才保持尊敬并予以权限，惟有尊敬与授权，才会让人有担起责任的使命感，然后才谈得上创造出好的成绩。"摩托罗拉多的来就是秉承了这一项原则才得以使其事业不断发展与壮大。

摩托罗拉公司还开办了世界一流的职工技术培训中心，规定对每一个职工的技术培训一年不少于 40 个小时，一些有培养前途的骨干还被送到国外深造。而每个员工，则要把自己当作大家庭的一员，彼此间以诚相待，相互信任。这种气氛渗透到工作的各个环节中去。

比如说，员工上下班，不实行打卡制度，这在外资企业中是罕见的，因为公司相信每一个人的自觉性，如果违反了制度，职工会自动辞职。例如，有一名职工违反了医疗报销制度，自己就提出辞职，离开了企业。这对每一个员工都产生了触动。

摩托罗拉公司设立了"畅所欲言箱"和"建议箱"，员工可随时抽取表格，署名填写有关建议和意见，公司主管领导必须及时给予答复。有一次，一名职工因食堂菜咸提了意见，很快得到反馈并做了改善。各种合理化建议，都有答复，即使目前执行不了，也要有说明，以保护大家的积极性。

同时，每个员工都要积极参加公司组织的 TCS 小组活动，TCS 就是"让顾客完全满意"的英文缩写。这个"顾客"的内涵是广义的，除了产品的用户之外，还包括公司内部的下一道工序，目标是以最完善的工作质量，赢得下一道工序的满意。职工们利用业余时间，针对工作中的某一难题，通过集思广益，来决定问题、选定方案、采取行动、评价结果，寻找出解决问题的最佳办法。

美国《幸福》杂志在评价摩托罗拉时指出，摩托罗拉是质量管理的坚持者、技术革新的先驱者、新产品的实践者。

当有人试探地询问摩托罗拉是否还有缺点时，该公司的高级管理人员笑着回答："我们的缺点就是永远不满足现状。"总之，正是由于摩托罗拉公司这种永不满足于现状，追求令顾客完全满意的新思维，使得摩托罗拉最终成为美国荣耀的企业之一。这对于那些希望登上全球卓越宝座的企业管理人员来讲，应该具有一定的启发意义。

讨论：

(1)摩托罗拉公司的培训制度是怎样的？具体做法有哪几项？

(2)你认为摩托罗拉公司投入巨资进行培训是否过分？对其企业文化会有什么样的影响？

(3)假如你是摩托罗拉公司的培训部经理，你将如何设计培训课程？

[案例七]　福特汽车公司的人员管理

亨利·福特二世对于职工问题十分重视。他曾经在大会上发表了有关此项内容的讲演：

“我们应当像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题。而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。”

亨利二世说到做到，他启用贝克当总经理，来改变他在接替老亨利时，公司职员消极怠工的局面。首先贝克以友好的态度来与职工建立联系，使他们消除了怕被“炒鱿鱼”的顾虑，也善意批评他们不应该消极怠工，互相扯皮。

为了共同的利益，劳资双方应当同舟共济。他同时也虚心听取工人们的意见，并积极耐心地着手解决一个个存在着的问题。贝克还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”。

工人们有了发言权，不但解决了他们生活方面的问题，更重要的是对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的空前成功就是其中突出的例子。

投产前，公司大胆地打破了那种“工人只能按图施工”的常规，而是把设计方案摆出来，请工人们“评头论足”，提出意见。工人们提出的各种合理化建议共达749次，经研究，采纳了其中542项，其中有两项意见的效果非常显著。

在以前装配车架和车身时，工人得站在一个槽沟里，手拿沉重的扳手，低着头把螺拴拧上螺母。由于工作十分吃力，因而往往干得马马虎虎，影响了汽车质量，工人格莱姆说：“为什么不能把螺母先装在车架上，让工人站在地面上就能拧螺母呢？”

这个建议被采纳，既减轻了劳动强度，又使质量和效率大为提高。另一位工人建议，在把车身放到底盘上去时，可使装配线先暂停片刻，这样既可以使车身和底盘两部分的工作容易做好，又能避免发生意外伤害。

此建议被采纳后果然达到了预期效果。正因为如此，他们自豪地说：“我们的兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的质量可以和日本任何一种汽车一比高低了！”

为了把《雇员参与计划》辐射开来，福特还经常组织由工人和管理人员组成的代表团到世界各地的协作工厂访问并传经送宝。这充分体现了员工参与决策的重要性。

第一，团结一致共建福特

70年代到90年代，日本汽车大举打入美国市场，势如破竹。

1978～1982年，福特汽车销量每年下降47%。1980年出现了34年来第一次亏损，这也是当年美国企业史上最大的亏损。

1980～1982年，三年亏损总额达33亿美元。与此同时工会也是福特公司面临的一大难题。十多年前，工会工人举行了一次罢工，使当时的生产完全陷入瘫痪状态。

面对这两大压力，福特公司却在5年内扭转了局势。原因是从1982年开始，福特公司在管理层大量裁员，并且在生产、工程、设备及产品设计等几个方面都作了突破性改革，即加强内部的合作性和投入感。

鉴于福特员工一向与管理层处于对立状态，对管理层极为不信任，因而公司管理层把努力团结工会作为主要目标。经过数年努力，将工会由对立面转为联手人，化敌为友，终于使福特有了大转机。

目前，福特公司内部已形成了一个“员工参与过程”。员工投入感、合作性不断提高，福特现在一辆车的生产成本减少了195美元，大大缩短了与日本的差距。而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通；内部管理层、工人和职员改变了过去相互敌对的态度。领导者尊重、关心职工，也因此引发了职工对企业的“知遇之恩”，从而努力工作促进企业发展。从福特二世和今朝重振雄风的事例中我们也可以得到许多关于职工管理的启示。

1. 尊重每一位职工

这个宗旨就像一条看不见的线，贯穿于福特公司管理企业的活动，同时也贯穿于企业领导的思想。这个基本信念对于其他任何企业领导来说都是不能忘记的，不但不能忘记，而且还应该扎扎实实地将它付诸实施。如果口是心非，受到惩罚的不是别人，只能是企业本身。

“生产率的提高，不在于什么奥秘，而纯粹是在于人们的忠诚，他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间的那种充满人情味的关系”。

这段话揭示出了这样一点：“人是最宝贵的资源，对人尊重使工作成为一种新型的具有人性味的活动——爱你的职工，他会加倍地爱你的企业。”

尽管绝大多数经理都能够意识到人的重要性，但在现实中间并不是绝大多数的经理都能真正地尊重人，尽管有些是他们无意识的行动。那么，怎样才算是尊重人呢？我们从福特公司所获得的巨大成功

中,大致可以发现一些适合于所有企业的一般性原则。

(1)要使职工真正地感觉到自己是重要的。在人类社会中,每一个人都是重要的,在企业中也并不例外。因此,企业领导不论是在制定计划还是在日常的交往中,都必须发自内心地记住这一定义。并且要把这一定义处处体现在自己的行动上。

贝克经理在谈到自己对于职工的态度时说:“当我每次看到某个人的时候,我都要一丝不苟地对待他们,使他们认识到自己的重要性。心不在焉只会给他们带来伤害。”

所以他在与工人相处时,都以友好、平等的态度来倾听他们的谈话,帮助他们解决各种困难。这样一来,职工们会以更加高昂的士气去进行工作。

俗话说得好,人心都是肉长的。一个感到别人对自己友好并尊重自己的人,是不会以怨报德的。这样一来,企业就会招揽更多的人才。一个会揽才的企业,总会比只知对财、物斤斤计较的企业兴旺发达的。

(2)要认真倾听职工意见。工作在装配线上的工人们由于天天与生产线接触,因而,往往比领导更熟悉生产情况,他们完全可能想到经理们所想不到的意见来提高劳动生产率。此时,领导是否能够倾听工人意见便至关重要。

如果当职工找你来谈关于公司生产经营等方面的建议,或其它有关企业事宜,而被你拒绝的话,则会使他(她)的自尊心受到伤害,而对工作感到心灰意冷,最终影响企业劳动生产率。特别是青年人,往往会因为受到上级的责难怀恨在心而怠工,生产次品来进行报复。

所以作为一个企业领导,即使不从人情的角度来考虑,也应当从企业经济效益得失的角度考虑,认真倾听职工的意见。“士为知己者用”,如果连坐下来听听对方的谈话都做不到,那就更谈不上使人才为你所用了。

(3)对每一位职工都要真诚相待,信而不疑。这与上面谈及的对高层领导人员用人不疑大胆放权是同出一辙。

人与人之间最宝贵的是真诚。只有建立在彼此推心置腹、真诚相待、信而不疑基础上的友谊,才能经得起考验。管理人员要是真正尊重职工,就必须和职工建立起这种经得起考验的友谊。但要想做到这一点,并不是一件很容易的事,这要求管理者无论身居何职都要坚持不耻下问,与部属间兄弟般相处。

福特公司曾经向职工公开帐目,这一作法使职工大为感动。实际上这种作法对职工来说无疑产生了一种强大的凝聚力,它使职工从内心感到公司的盈亏与自身利益息息相关,公司繁荣昌盛就是自己的荣誉,分享成功使他们士气更旺盛,而且也会激起他们奋起直追的感情。这就是坦诚关系的妙用。

2. 全员参与生产与决策

这一点是福特公司在职工管理方法中最突出的一点。公司赋予了职工参与决策的权力,缩小了职工与管理者的距离。职工的独立性和自主性得到了尊重和发挥,积极性也随之高涨。“全员参与制度”的实施激发了职工潜力,为企业带来巨大效益。“参与制”不仅在福特公司,而且在美国许多企业,以至世界各地使用和发展着。实践证明:一旦劳动力参与管理,生产效率将成倍提高,企业的发展将会获得强大的原动力。

“参与制”的最主要特征是将所有能够下放到基层的管理的权限全部下放。对职工报以信任的态度并不断征求他们的意见。这使管理者无论遇到什么困难,都可以得到职工的广泛支持。那种命令式的家长作风被完全排除。

同时,这种职工参与管理制度,在某种程度上缓和了劳资间势不两立的矛盾冲突,改变了管理阶层与工人阶级泾渭分明的局面,大大减轻了企业的内耗。

90 年代,是企业分权、授权与自由的时代,我们应该紧握时代的脉搏,给职工权力,赋予义务,获得更多的支持与帮助。

第二,造就新一代汽车工人

人才是成就事业的支柱,没有人才就是空谈。在当今新技术革命中,世界各国之间,或一个国家各企业竞争的焦点已经集中在人才上。这里的人才不仅仅指高水平的专业人才,而且也有一大批作为生产基础的高素质职工队伍。所以福特公司期望在今后 10 年内更换 50%的工人,这些工作将由受过高等教育而又干劲十足的人担任。

当福特公司决定招聘工人时,应聘者趋之若鹜,远高于计划招聘人数。面对众多应聘者,福特公司采取了雇员筛选法。应聘者参加了 3 个半小时的考试。这些考试包括数字、阅读技术材料并回答问题,在各种手工艺测验中选择一项。随后在分数较高而且有扎实工作经验的 1000 名应聘者中进行初选。至少由两名公司雇员对候选人进行面试,选择最有前途的求职者。最后,候选人还必须通过吸毒检查和体检,

由医生确定,他们是否能胜任工作。

由于福特公司注意网罗受到过更高教育的人员,因此其新工人的整体情况呈现受过高等教育人的比例上升的趋势。上过大学的约占1/3,有4年本科学位的约占4%,持中学毕业证书的人约占97%,都高出原有工人的比例。

制造业现在也不像过去那样被人瞧不起,不少受过高等教育的人也乐意在组装线上拧螺丝。例如,威廉·沃德是一个获得历史学位的大学毕业生,却进入了福特公司的一个装配厂。虽然现在福特公司不指望雇佣的新工人都是大学毕业生,但他们的工厂不断发展之际无疑想招聘到一些可以节省培训和再培训费用的工人。

同时福特公司正大幅度裁减管理人员,让工人自己负起某种责任,好保证质量,重新改进生产程序和改进产品。无疑,在此方面,受到教育程度高的人具有一定优势。

受过更高教育的人进入福特公司显示着新一代美国汽车制造工人正在出现。

对于造就新一代工人队伍这一方面,公开招聘、严格筛选是应该令我们注意的。

公开招聘制度是对人事管理上的权力主义、官僚主义的一种冲击和抑制,也是对个人主动精神的激励。

从以上对福特公司人事管理的分析中,我们可以看到能否采用正确的用人之道是一个企业成败的关键所在,管理不善是最大的浪费,即使拥有虽先进的科学技术,也不能发挥作用。所以我们必须从人力资本的观点看问题,组织和管理好人才,只有这样,才能保证我们的事业欣欣向荣。

讨论:

(1)福特公司人员管理的具体步骤是什么?依据是什么?

(2)《雇员参与计划》的指导思路是什么?为了达到什么目的?

(3)你认为福特公司这样的管理方式会不会造成大家各执己见,思想不统一的局面?

[案例八] 日本三泽企业的“用人之力”

日本的企业家,尤其是那些创业者,都懂得“企业即人”的道理,因而高度重视人才的选拔、培养和使用,并且都有与众不同的高招,标新立异,独树一帜。三泽亦不例外。

首先,三泽在每年招收新职工时,必定要同每一个报考者谈话,即亲自进行“面试”。他不过分看重笔试分数的高低,而高度重视“入社动机”。他不喜欢听“因为三泽住宅公司是最大的住宅建筑公司”,“因为前辈推荐介绍”之类的答复,而希望考生说“因为三泽住宅公司是一个有个性的企业”等有新意的话。

在面试时,他还注意考生是否有绘画和制作之类的爱好。其用意是可想而知的。自幼喜欢动手、动脑的人在技术上可能有较大的发展前途。他的人才标准是:经理财会人员要认真细心,一丝不苟;营业行销人员须能吃苦耐劳,有饥饿精神;设计技术人员则应善于独立思考,有创造性。

日本企业要求和教育职工“爱社(公司)如家”,忠于公司,把自己的一生贡献给公司。不到退休年龄而中途离去者,大都被认为是忠诚心不强,对公司不满或因故被辞退的人。

企业,尤其是大企业,一般都不愿意录用这类“跳槽”人员(挖别人的墙角,另当别论)。日本住宅工业巨子三泽则与众不同。他不采取“纯血主义”,认为“杂交品种有更强大的优势”,因而乐于录用有较多经历的人。他称这些“中途入灶者”是“公司之宝”。在全公司1300名正式职工中,大约60%的人都有“跳槽”经历。在25名公司董事中,土生土长的只有2人。

三泽认为,从别的公司来的人,带有与本公司不同的色彩,这一点十分可贵。他们的到来会使原有的职工受到某种刺激,增强活力。此外,他们还会从外界带来许多有用的信息。来自银行的人会告诉你有关银行的知识,来自商社的人精通国内外贸易,从而增强同社会各界的交流。

三泽认为,在国际化、全球化时代,划地为牢、固步自封的观念是最危险的敌人。为此,他设立了“互

换职工”和“社(公司)外留学”等制度。

互换职工的建议原是一家汽车制造公司的负责人向他提出来的，他觉得这是一个有趣的想法，于是欣然接受，进而提出互换职工的主张。他把这一制度作为让“土生土长”的职工拓宽视野，见世面，长知识，焕发活力的重要措施。

在日本的大公司里，部长年龄肯定比课长大，课长年龄也肯定比股长大，极少出现反常现象。这就是升级提薪论资排辈的制度。三泽认为这也需要改进，因为在信息化的时代，许多知识和经验可以借助于电子计算机。

三泽自己创立公司时，年仅29岁。公司股票在证券交易所上市时，他也只有33岁，为什么不能有年纪轻的部长呢？于是，他大胆地进行改革，根据年龄层建立设计部，如“二十代设计部”、“三十代设计部”……“二十代”即指二十岁至二十九岁的人，二十代设计部由二十几岁的技术人员作部长，三十代设计部由三十几岁技术人员作部长……这不仅能调动设计人员的工作积极性，而且也有助于在住宅设计上发挥各自的个性和创造性。这是因为，对于住宅，不同的年龄的人有不同的价值标准。在讲究住宅的质量、感性、流行式样和独特风格的时代，三泽的这种作法无疑有其合理性和科学性。

日本的大企业，大约十之八九都实行了“周休二日制”。三泽着眼于这两天休息时间，于1985年设立了“星期六星期日职工”制度，运用自己的工作、兴趣和经验，只在周末休息时间内到三泽住宅公司工作。

为此，三泽住宅公司设立“三泽住宅人才公司”，其中的一个部门——“星期六星期日公司”负责募集“星期六星期日职工”。这一制度颇受欢迎，不仅退休者，家庭主妇，而且三四十岁的在职者也踊跃应征。这些在职者来自建筑公司、贸易公司、银行等各行各业，登记人数已达数千人，成为三泽公司的人才库。

这些人在这里可以发挥自己的专长和爱好，以从事不同的工作的方式使自己得到积极的休息，并且获得一定的报酬。

装配式住宅在世界上是个独创，虽然它不是什么高科技产品，但其最大的优点是可在工厂里进行大批量标准化生产，从而大大降低造价和缩短工期，对于缓解日本的“住宅难”这个重大社会问题起了一定的积极作用。

靠装配式住宅起家的三泽住宅公司，从1971年起，已连续20年在日本住宅工业界独占鳌头。

讨论：

(1)三泽企业的用人之道有什么特别之处吗？

(2)三泽用人的标准是什么？有没有一个原则性的指导思想？

(3)三泽的用人方法是不是太冒险了？他的用人之道与整个日本企业界的规律恰恰相反，这是不是违背了常理？

[案例九]　纽约联合印刷公司的“择人之道”

纽约联合印刷公司的销售经理——皮尔森先生，此时正在审核瑞·约翰逊先生的档案材料，这位约翰逊先生申请担任地区销售代表的职务。联合印刷公司，是同行业中的最大厂家，经营印刷初级教育直至大学教育的教材用书，系列、完整的商贸性出版物，以及其它非教育类的出版物。

该公司目前正考虑让约翰逊手下的销售成员同大学教授们打交道。约翰逊是由杰丽·纽菲尔德介绍给这家公司的，而纽菲尔德是眼下公司负责西部地区的销售商中工作非常成功的一位。虽然他到公司仅两年，但他的工作表现已清楚地表明其前途无量。

在他到公司的短时期内，就将在自己负责区域内的销售额增加了三倍。他与约翰逊从少年时代就是好朋友，而且一起就读于伊利诺斯州立大学。

从档案上看，这位约翰逊先生似乎是一个爱瞎折腾的人。很明显的一点是在其大学毕业后的10年后，他没有一项固定的工作。在其工作中，持续时间最长的是在芝加哥做了八个月的招待员。他在Riviera呆了两年，所做的一切仅够维持生活，而今，他刚回来。

由于没有足够的钞票，所以不管在哪儿，他都想

方设法谋生。既然他以往是这种情况，在多数情况下公司就会自动取消考虑他的资格。但皮尔森先生还是决定对约翰逊的申请给予进一步考虑。这主要是因为公司的一个主要销售商力荐他，尽管这个人很清楚约翰逊的既往。

皮尔森先生在亚利桑那州的菲尼克斯花了两天时间，同纽菲尔德及其朋友——作为顾问，一道会见了约翰逊先生。三人一致认为问题关键在于：约翰逊先生能否安顿下来，为生活而认真地工作。约翰逊对这个问题抱诚恳的态度，并承认自己没料到会有这种答复，他清楚自己以前的工作情况，可他似乎又觉得会得到这份预想的工作。

约翰逊先生似乎有优越的素质来胜任。他的父亲是东部一所具有相当规模的大学教授，他在学术氛围中成长起来，因而，充分地了解向教授们推销教材过程中所需解决的各种问题。他是一个有能力、知进取的人。

在会见后，皮尔森先生和顾问都认为，如果他能安顿下来投入工作，他会成为一名杰出的销售人员。但是二人也意识到还有危险存在：那就是约翰逊先生可能会再次变得不耐烦而离开这个工作去某个更好的地方。不过，皮尔森决定暂时雇用约翰逊。

然而，公司挑选程序的一部分要求在对人员最后雇用之前对每一位应聘者进行一系列心理测试。一些测试表明：约翰逊先生充满智慧且具有相当熟练的社会技能。然而，其余几项关于个性和兴趣的测试，则呈现出了令公司难以接受的一个侧面。

测试报告说："约翰逊先生有高度的个人创造力，这将使他不可能接受权威，不可能安顿下来投入一个大的部门所要求的工作中去。关于他的个性评估了许多，但是所有一切都归入一个事实：他不是公司想雇用的那类人。依据测试结果，皮尔森先生还拿不定主意是否向总裁建议公司雇用约翰逊先生。

讨论：

(1)是否可录用约翰逊先生？

(2)皮尔森先生将建议什么？

(3)假如皮尔森雇了约翰逊先生，那么你认为约翰逊先生会不会"这山盼着那山高"在皮尔森公司干一段时间后再又跳槽"？

[案例十] 美国约南露珍服装公司为借力而"三顾茅庐"

纽约的第七街，是美国时装工业的中心。在美国近 5000 家大服装公司的激烈竞争中，约南露珍服装公司居于首位，董事长大卫·斯瓦兹由此而得"时装大王"的美誉。

但凡一个人在事业上有一番成就，成名成家之后，对他的各种猜测、议论、传说便随之而来。有人说斯瓦兹在时装王国出尽风头，是靠幸运，靠机遇；而他自称是由于努力工作，不怕失败、冒险；但纵观他的发家史，使他受益最大的还是他知人善任的能力。

斯瓦兹 15 岁开始做工，后来当一家服装公司的伙计。19 岁时，当他声称要辞职自费开店时，老板斯特拉登简直以为他在说谎。他从做工起就开始储蓄，这时已存了 3000 美元，与人合伙办了一家小服装厂。

他马上感到，老是做和别人一样的衣服是没有出路的，必须有一个好的设计师，能设计出别人没有的新产品，才能在服装业出人头地。他为此终日茶饭无心，精神恍惚。

一天，他到一家零售店推销成衣，三十来岁的店老板看了一眼他的衣服说："我敢打赌，你的公司没有设计师。"一下触动了他的心病。

老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并说："她这件衣服比你们的怎么样？"

"好看多了！"斯瓦兹不禁脱口赞道。

"这是我特地为我太太设计的。"老板骄傲地说，并且不屑地撇了一撇嘴角，"别看我开这么个小店，也没把你们这些大老板放在眼里，你们除了固执、偏狭以外，有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！"

对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑容可掬地问："你为何不找一家大公司一展所长呢？"

没想到那老板发泄开了："我就是饿死，也不再去给别人当伙计了！我做过 3 家公司，明明是他们不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。他们懂个屁！"

斯瓦兹感到，这样倔强自信，高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，决心争取他做公司的设计师，但被他断然拒绝了。

斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的自己原先的老板斯特拉登，了解那位名叫杜敏夫的人。

“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。”老人说：“要是我年轻10年，这个人就轮不到你了！”

“你是怕留不住他？难道历史悠久的公司反而无法使用优秀的青年人？”

“要知道，一个经理人才，因他本身有实权，只要他真有一套，别人根本排挤不了他；而设计人员就不同了，全看他们的才能是否被主管欣赏，看主管是否有魄力。杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”

“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”

“他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”

“只要他不是无理取闹。”

斯特拉登频频点头：“只要你有这种精神，将来的前途不可限量。杜敏夫是个人才，只要你会用他，也许会有惊人的表现，”他继续说，“你可知道为什么有些大公司逐渐衰微，有些小公司却迅速成长吗？全在于用人的观念。如果老抱着‘我有钱还怕请不到人’的心理，有时一辈子也用不到一个真正的人才，因为那种人是不肯为一点薪水而唯唯诺诺的，这个道理你懂吗？”

这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待，杜敏夫终于被感动了，出任斯瓦兹的设计师。在他的建议下，斯瓦兹首先采用人造丝做衣料，一步领先，占尽风头。约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到10年的时间内，就成为令同行侧目的大公司。

斯瓦兹由此开始大批启用年轻人，他认识到，在服装业中，你永远不可能独占衣料、式样，只有不断地跟上新潮流，抢在最前面，而这只有青年人才容易胜任。基于这种信念，斯瓦兹在功成名就之后，又决定任命他25岁的儿子理查任公司总经理，成为当时美国大企业中最年青的领导人。

“理查是不是我儿子，并不是问题的关键，”他回答众人道，“他升任总经理前，担任了两年的副总经理。我是个最会吹毛求疵的人，但我觉得他的确做得很好，无话可说。很多富翁得不到儿子的帮助，这是很不幸的，因为他们不给孩子表现他们能力的机会，在事业的扩展中，把自己的儿子给忘了，我认为这是他们自己的过失。”

事实已经证明，斯瓦兹的选择是正确的，理查不负众望，使公司获得了新的生机。

讨论：

（1）斯瓦兹是怎样从一个学徒工当上老板的？

（2）同行是冤家”，他的老板为什么会给他自己树立一个同行业的对手？为什么他自己不启用杜敏夫？

（3）有人认为斯瓦兹的成功是靠他自己屈膝卑颜乞求来的，况且他一直坚持大量启用年青人，这样一来他的管理层中，都是些没有管理经验的年青人，这样会使他的企业走下坡路，你是怎样认为的呢？

[案例十一]　求贤若渴的美国百华公司

常言道：“生意好做，伙计难找。”伙计不易找，运筹帏幄、独挡一面的将相之才就更难求了。在商场激烈的竞争中，人才战有增无减，愈演愈烈。

美国著名的百货公司萨耶·卢贝克公司的创始人之一理查德·萨耶是靠做小生意起家的，他做梦也没有想到最后生意能做得那么大。他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。

萨耶起初在明尼苏达州一条铁路上当运送货物的代理商。这种代理商的共同烦恼，就是有时收货人因嫌货不好，拒收送到的货物，代理商若再将货物带回，就得到赔一笔运费。萨耶灵机一动，想出了一个新招——邮寄，这样不仅退货率大为降低，也为买主增加了便利。

这种“函购、邮寄”的方式，在辽阔的新大陆上获得了意外的成功。他的生意必须扩大规模，否则，别人利用他创造的这种经营方法，很可能赶到他前面去。他饱尝了“伙计难找”的苦衷，挑选了将近五年，

终于在一个月夜，这个注定要在萨耶的命运中起关键性作用的人，自己骑着马走来了。

他叫卢贝克，到圣·保罗去买东西，不料中途迷了路，这时已经饥肠辘辘，人困马乏。在皎洁的月光下，正在徘徊散步的萨耶看着卢贝克，对他的仪容外表顿生仰慕之心。也许，这就是所谓的缘分吧。他邀请卢贝克到他的小店中休息。两人一见如故，睡意全无，直谈到东方破晓。

"我觉得你的想法非常好，只要经营得法，一定前程远大。"卢贝克热情地说。

萨耶沉默了，心中翻腾得厉害。他隐约感到，他日夜寻觅的那个人已经出现了，但又不便造次，吞吞吐吐地说："我有句话，实在不好开口。我想，既然你觉得这一行很有前途，何不参加进来，我们一起经营？"

两人默默相视，然后，隔着桌子热烈地拥抱在一起。以两人姓氏为名的世界性的大企业"萨耶·卢贝克公司"在拥抱中诞生了。

从此，萨耶如鱼得水，如虎添翼，两人密切合作，公司第一年的营业额就比萨耶独自一人时增加将近十倍，达40万美元。第二年的发展更快，这种发展速度不仅为二人始料未及，而且使他俩明显地感到力不从心了。

"也许我们都是中驷之才。"萨耶苦笑着说。

"是啊，这话我早想说了，就怕泄了你的气。"卢贝克说，"我们何不请一个有才能的人参加我们的生产？"

萨耶一直把当年发现卢贝克视为一大快事，对他的这个建议一拍即合："好吧，我们为我们的生意找个老板。"

为上百万元的生意找个经营人，实在比找伙计困难多了，他们不久就感到了灰心。这种将相人才，实在是天才人杰，本来就是很稀少的；即使真有这种人才，恐怕也早被别人拉走了。萨耶和卢贝克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中去寻找。

这也是因为大公司的经理一般不屑于经管他们的"杂货铺"。而在平凡的人物中选拔人才并委以重任，他一定会尽全力报效；不会像重金礼聘的知名人物，即便请来了，也只是抱着"帮帮忙"的心理。

一天，萨耶下班回家，看见桌上放着一块妻子新买的布料，心中很不高兴："这种布料我们店里有的是，干吗要去买别人的？"

"我高兴嘛，"妻子任性地说："料子不算太好，但花式流行。"

"我的天！"萨耶嚷起来，"这种衣料去年上市以来，一直卖不出去，怎么会流行起来？"

"卖布的说的。"妻子坦白了，"今年的游园会上，这种花式将会流行。"

妻子告诉他，在游园会上，当地的社交界最有名的贵妇瑞尔夫人和泰姬夫人都会穿这种花式的衣服，而且还不许萨耶把这个情报说出去。

萨耶对女人在服饰方面这种"不甘人后"的一窝蜂心理早就习以为常，那两位贵妇可以说是当地妇女时装的向导，女人们对她们心目中向往仰慕的女人，更会盲目地跟着学样。

"这个情报，是谁告诉你的？"萨耶对这个问题产生了兴趣。

妻子支吾了半天，吐露了真话："卖布的告诉我的，不过，他叫我不要再告诉其他人。"

萨耶真想笑一场，他明白这全是小布贩的伎俩，竟然把他妻子也哄得牢牢的。只是怕妻子脸上不好看，他才没有把这些揭穿。

萨耶并没有把这件事挂在心上，甚至他店中的这种布料都被一个布贩买走了，也没引起他的注意。直到游园的那天，全场妇女之中，只有那两名贵妇及少数几个女人穿那种花色的衣服，萨耶太太也是其中之一，真是喜形于色，出尽风头。游园结束时，很多妇女拿到一张通知单，上面写着：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿的新衣料，本店有售。

萨耶暗自惊讶，有种豁然贯通的感觉，他已觉察出这件事从头到尾都是那个小布贩一手安排的，不禁佩服他的推销手段。

第二天，萨耶约上卢贝克找上那家店铺，只见人群拥挤，争先恐后地在抢购。等他们走近一看，才知道比想象中的更绝。店门前贴着的大纸上写道："衣料售完，明日有新货进来。那些拥挤抢购的人，惟恐明天买不到，在预先交钱。伙计便解释说，这种法国衣料原料不多，难以充分供应。

萨耶知道这种布料进货不多，但并非因为缺少原料，而是因为销路不好，没有再继续进口。看到如此巧妙地运用女人心理，直到最后一招以缺货来吊时髦女人的胃口，他觉得这个布贩手法实在高超，令人折服。

"虽然不知他长得什么样，也不知他是老是少，但我几乎可以肯定，这个人就是我们要找的人！"萨耶和卢贝克都这样认为。然而，当他俩与店主见面时，却不禁面面相觑，大出意外，原来他就是经常到

他们店里贩布的路华德。他们彼此已认识好几年,从没有深谈过,对他也没有什么特殊的印象,这次,他们把对方细细打量一遍才发觉他的目光中,有一种说不出的飞扬神采,有强大的吸引力。

寒喧之后,萨耶开门见山:“我们想请你参加我们的生意。坦白地说,想请你去当总经理。”

“请我?这是从何说起?”路华德要求给他三天时间考虑。

“可以是可以,但你要保证,不能再接受其他公司的邀请。”萨耶严肃地说。

路华德笑了:“这是当然。我想我还没有这么吃香,还有谁会要我?”

萨耶又一次表现出他的思想敏捷和处事周到。果然,第二天就有两家化妆品公司请路华德去主管推销方面的业务。如果不是有言在先,路华德完全可能被其他公司拉去。在这场人才争夺战中,萨耶抢先了一步,否则,公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩,天天废寝忘食地工作,终于做出了惊人的成就。萨耶·卢贝克公司声誉日隆,10 年之中,营业额竟增加了 600 多倍。现在,该公司拥有 30 万员工,每年的售货额将近 70 亿美元,对于零售行业,这简直是个不可思议的天文数字。

讨论:

(1)萨耶是不是在生意场对市场预测反应迟钝?比如,他妻子告诉他那种花式的衣服将会流行,况且他也知道女人不甘落后追潮流的心理,但他却无动于衷,以至于他店里的存货被买走,他还没有发觉这个商业信号,这些是不是足以说明其市场反应迟钝?

(2)萨耶是怎样发现并拜求卢贝克和路德华的?

(3)你认为萨耶和路德华两人谁具有更好的前瞻力?

[案例十二]　注重管“人”的美国组合国际电脑公司

美国组合国际电脑股份有限公司首席行政总监王嘉廉的典型特点是“讲求实际”。王嘉廉出生在新加坡,从美国纽约皇后学院毕业时,他想做一名程序设计师。在翻看两页半厚的程序师招聘广告时,妈妈问他:“这一行是做什么的?”年轻的王嘉廉说:“妈,我不知道。不过看来他们挺需要这种人的。”

1976 年,王嘉廉决定创立组合国际电脑股份有限公司,他的想法也十分简单:倾听顾客,而不是一门心思与技术打交道。组合国际从第一天起差不多就要破产,而今天,它已发展成为世界领先的商用计算机软件供应商,1994 财务年度营业收入为 21 亿美元。美国 ABC 电视台称王嘉廉为“美国最有创见、最有成效的一位经理”。

第一,打破软件业纪录

组合国际在 10 年多一点时间里,打破了 10 亿美元的收益记录。它推向市场的产品比世界上任何一家软件公司都多。尽管创办时只有 4 个人,卖一个程序,现在却收购合并了不下 42 家公司。

在《华尔街》一类杂志组成的电脑圈里,人们莫名其妙地不愿正视组合国际的存在,更不用说对其敬重了。这不是客观的,而是主观的视而不见。组合国际之所以被人忽视,主要是它使商界的人们见到就不舒服。它的成就对于正统商界是一种挑战。

比如说,组合国际人创造灵活定价制度已经 19 年了,但是至今其它公司仍不愿仿效,实在让组合国际人大惑不解。由于创办时身无分文,它只得用其编程的才智换取办公场所。创始人、董事长王嘉廉认为:在某种程序上,大家同在一条船上。为了发展业务,他设计了多种付款方式。

现在,几乎所有顾客都能找到适当的方式购买组合国际的软件。付款方式常常由顾客自己提出来。

这种安排体现了组合国际的运作方式。它不设任何委员会,因而其决议快捷,实施也很容易。它开发软件的天才不在于灵感,而在于把适当的人组织在一起,放在适当的位置上,所以产品一周之内就能搞好,而不是一年。

如果顾客喜欢一个非常有用的软件包,却不愿意或出不起五万美元,组合国际的程序师就会删削产品,只保留基本功能,以 7500 美元卖出去。要开会吗?不用;要写备忘录吗?不用,参加人员只有八个,

时间只用两周。

在任何情况下,正确决策的能力都是成功的关键。然而,在组合国际,这个能力还有一个主观成分。它不仅仅要考虑“该不该做这个决议?”“做什么决议?”,另外还要考虑一个在传统的等级制度中不可思议的问题:“是不是应该由我来做这个决议?”因为传统的管理金字塔严格地区分了各自的职位和职责。

组合国际没有正规的管理结构,其决策好坏全赖于决策者的素质,而不是管理结构。

第二,培养优势:人

1976年在创办组合国际之前,王嘉廉仅有的管理经验是“管理”失败。他和一个叫罗素亚兹的学友一起开办了一家电脑软件咨询公司。王嘉廉很快就意识到,他们出售的是自己的时间。他们虽然可以开高价,可时间毕竟有限。这种公司也可以发展,但只能增加人手。也就是说,盈利的局限仍然存在,并随着人手的增加而增加。

王嘉廉决意关掉咨询公司。“我们说,‘这主意不对,我们需要产品。’于是,我们开始生产产品。”与顾问公司增加人手所不同的是,产品的增加可以使利润呈几何倍数增加,而不是算术式累计。增加产品有两种基本途径:取得销售权或创造新产品。它们各有缺陷,已经开发的产品常常不太适合市场的需要。

闭门造车造出来的有可能是人家已经开发过的软件。王嘉廉兼取二者之长:加强别人生产的软件,使之与销出去的软件配套;自己开发的软件则以建立桥梁为目标,让各种软件并存。

这一策略虽然十分成功,然而与别人的经营策略却同出一辙。王嘉廉并未满足:组合国际与其它软件公司有何不同?运气?就算如此,以后的好运却不是自己所能掌握的。那么,人能起什么作用呢?不管作用如何,显然,这是唯一可以开发、培养的东西。

王嘉廉指出:“所有问题其实非常简单。第一,需要有人,为我们工作的人。但他们必须有自己的理由,必须了解自己的贡献是有意义的。所以,要让他们加入决策过程。第二,他们需要干得有滋有味,让他们感到轻松的压力。既有压力,又感到轻松。”

不难想象,王嘉廉有一天会拍拍脑袋,大叫惊奇。组合国际发展太神速了,他要么控制它,要么请人来让它发展得更快。组合国际已成了一股激流,要么筑起坝来让激流变成一条舒缓的河,要么让它自由奔腾。开辟新的渠道,让它注满市场的轮廓。

王嘉廉把公司驶入了急流,但是,要想在河道里奔驰却不被冲走就必须划得比急流还快。现在,寻找信任的人成了公司的当务之急。

第三,不断重组公司

王嘉廉通过收购别的企业发展壮大自己,其方式是:拆除原公司臃肿的上层官僚机构,对中层管理人员根据组合国际的要求进行整编,要求他们排出三五个甚至100个拔尖人物,其他人员全部解雇。像财务等辅助功能则纳入总部。被收购的公司只留下精英,在组合国际有限公司受到诚挚的欢迎。结果,最有成就的通常是在原公司受到各种限制、郁郁不得志的人,他们进了组合国际便如鱼得水。

当然,解雇被收购公司员工会影响员工流动率数据。这在王嘉廉是不愿透露的数据,因为他认为这会引起大家批评公司。但是,这种无情的筛选正是组合国际不同于其它公司的主要因素。

不断重塑自己。最初,王嘉廉每年要对公司进行四次彻底重组。现在,“重组”已成了每年一次的程式。“人的素质并不依赖其组织结构。如果组织结构良好,人员素质很差,依然办不成事。”王嘉廉这样认为。

实质上,组合国际所做的可以称为企业循环。聚集人才,把他们放到责任更大的新岗位,使公司提高效率更获得创造力。这样,你就增加了他们的价值。

用最纯粹的经济词汇来说,组合国际电脑股份有限公司充分利用了资产,对那些人才是唯一重要资产的公司来说,这是唯一出路。进入二十一世纪,除了人以外的一切资产,如机器、房产、资金、信贷都不过是商品。那时,这一原则将毫无疑问地得到全面实施。

这种资产在平常的平衡表上可能无法计量。但工资可以是一个标志。组合国际平均年薪较那些等级分明的公司至少要高1/3,与这些公司不一样,它没有工资薪级表,而是根据你的价值发工资。一个初入道的程序师1年之内工资可翻一番,一个20岁出头的工程师也可能得到20万美元的年薪。

第四,寻找业务明星

如果你听起来觉得这像是在说职业运动员,那就对了。一个工程师对于组合国际的价值就像一个枢纽前卫明星在一个职业橄榄球队一样。组合国际和职业球队一样,不断寻找明星、发展明星并给以相应的补偿。“明星在哪儿?我们不断问这个问题,不断地寻找。”一个公司经理这样说。

在软件开发业,王嘉廉有一句名言:如果五个工程师在一起却无法开发一个软件,那就去掉两个最

差的。之所以这么说,是因为良好是通向杰出的障碍。如果做不到杰出,事情就不可能成功。

公司进行重组的关键在于发现最有价值的人。许多公司采用刻板的一成不变的员工评估方式。在这种一至五等的评估中,大家都是三等。

那么,哪些三等的人最好呢?你不知道。组合国际把员工分成不同的等级:他是该组的尖子,他名列第二,他是老三,如此类推。这样才体现了最好的真正意义。

一开始,这种分级难以定夺。但一经决定,它就可以为许多重大问题的正确决策提供很好的素材。决策与人才唇齿相依:一件非常重要的工作,谁才是最佳人选呢?

在公司里,如果最好的人跟不如他的人拥有同等机会,谁会不把工作应付了事?有什么必要再付出更多努力?只有把员工分成等级,才能使最好的人才奋力向前。也只有通过这种分级,王嘉廉才可以经营好组合国际这样大(约 8000 人)、这样多种经营(开发、销售并维护上千种软件产品)、这样分布广泛(全球有 100 多个主要办事处)、这样动态十足的公司。

重组再简单不过了。因为人是公司的生产性资产,组合国际要重造其系统,最有效地利用这种资产,唯一的局限就是其现有的产品库。他们还得销售、支持这些产品。

王嘉廉根据零基预算的概念提出了"零基思维"思想。零基预算假定公司正在做的都是应该做的,而零基思维则要决定公司该做什么,然后才能开始分配资源。

这种观念悍然不顾经营常理,一个有效的管理系统难道不应继续运作下去吗?当然应该!但对于组合国际,它的有效系统就是重新组织,它的稳定就是不断变化。

这样,王嘉廉不再需要根据其现有资产发展组合国际,而是对资产重新进行部署,开创新的目标:确定组合国际的发展方向、确定新的市场、确定哪些产品可以与其它产品结合起来开发超级产品、预计竞争对手的策略、对这一切活动定出先后主次。然后,在黑板的另一边,他再写上其资产:人才。

王嘉廉是这样描述他的做法的:"我先按轻重缓急列出各项活动,然后在黑板的另一边写下我的种子选手;接着,再给任务和人配对一号明星参加头号重点项目。这并不复杂。"

第五,独特的经营原则

有没有办法把组合国际的原则归纳一下呢?

这种归纳只能是试探性的,因为组合国际的第一原则就是没有原则。它的第二原则是其过程,第三原则是这一过程要不断变化。

即使如此,其过程也还有逻辑可循:

·因为除了一种资产以外,所有资产都是商品,竞争对手都能把那些资产弄到手,所以必须重视这种独特的资产:人。

·良好人才的最宝贵的性格特征是可以信赖。技能可以学习,然而,可不可信则决定于一个人的性格。

·零基思维。在决定公司发展方向、需要何种资源的时候,毫不考虑现行公司结构的历史。

·基于这样一种思维,就是要尽可能多地对整个公司的结构进行重组,不能少于每年一次。

·在公司的员工中进行分级,把最重要的工作交给最出色的人才,也从中决定职位升迁。

·让每个员工都有一摊事物要管理。一个员工,比如秘书,如果他什么都管不了,那么无论是对个人还是对公司,都是巨大的损失。

作家马克·吐温曾经写过:"谎言,该死的谎言,还有统计资料。"他很可能也包括了年度报表。在年度报表的世界里,没有几个象组合国际的报表那样笼统了。

单从表上看,组合国际的资产与别人的资产平衡表上没什么不同。然则,使组合国际与众不同的是,它在资产项目中没有提及、也无法计量的资产,那就是人和这些人所参与的过程。

是否有一天我们终将找出计算这一资产的方法,目前还不得而知。从理论上说,我们可以根据以往业绩、所负责任人现金价值或其工资设计出一套计算个人价值的公式。

另一方面,大多数公司正是这么做的,据说组合国际也有类似做法,却不时地让一些笨蛋误取了信任和报酬。不同在哪里呢?那就是不断重新组织,从而迅速发现这些笨蛋,把他们放到相应的职位或赶出公司。

第六,把企业看作家庭

1995 年 4 月,王嘉廉接受《世界经理人文摘》总编的采访,对其"实用管理"的方式发表了见解:

记:你的中国血统对你的管理哲学有什么影响?

王:影响最大的恐怕是那种牢固的家庭关系,以及看着自己的移民父母在新世界里挣扎求生。

记:我们许多亚洲读者认为:"组合国际的运作是很像家庭企业",你觉得这种说法公平吗?

王:绝对没错。我们的确是把自己的企业看成一个家庭,相互照顾,而且万分地忠诚。软件行业的资产就是人才,我们非常重视人才。

记:大家都这么说。你觉得你们有什么特别之处吗?

王:我们或许在这些言词后面隐含了更多内容。例如,在一些分公司,我们开设了日间托儿所。虽然大家要交点钱,但却十分方便。父母来上班时,把孩子放在那儿,中午一起吃饭,下班时再把孩子带回家。

这样,做父母的就减少了不少压力。还有个例子,组合国际在全世界的公司每天都为员工提供早餐,要是想吃早饭,员工们用不着去商店。

记:在管理很多管理作家所谓"智力资本"主面,你是怎么做的呢?

王:我不擅长编花里胡哨的名词。我们所做的就是把机会交给员工,允许他们失败,但不许他们浪费时间遮掩失误。失败没有错。问题是,在许多大公司人们浪费大量时间来证明自己没有失败,或者不是自己的错,这样,时间就真正浪费掉了,因为你没有从失败中学到东西。

组合国际希望创造一种气氛,使人能发挥创造力并获得很好的报酬,使人乐于在这里工作。如果具备了所说的这一切,我就能最大限度地发挥智力资产或智力资本的作用,随便你叫它什么。

记:很多人都知道,组合国际的文化与别的技术公司不同。为什么?

王:组合国际的人十分灵活,无需备忘录和委员会。我们把注意力集中在实际问题上,而不是前景上。躲在前景背后并不困难,但没有人会出钱买我们的前景。他们只买今天的解决问题的方案。当然,我们必须让人们看到这样一种前景,即他们的投资是有长久生命力的。但与此同时,我们必须解决今天的问题。前景无法解决问题。

记:"零基思维"基于什么考虑?

王:人们不易了解整个公司。他们以为,自己所在的小小的部门才是衡量自己的东西。而最终,衡量我们大家的是组合国际整个公司的成功。因此,我们把员工调来调去以丰富他们的经历。

这么做使我们能够随着行业的变化不断变革。如果像别的公司那样,"我们该重组业务程序了",那就可能太晚了。因此我们每天都应该重组业务程序。

记:爱抬杠的人会说:"重组公司结构真是了不起的主意,不过王嘉廉,你不一直是首席行政总监嘛。"

王:我也重新组织我的职能。眼下我挑选自己想要参与的领域。所有项目都有相应的系统负责,但其中会有一个我喜欢的,我就在此下手,使之成功。第二天,也许我会说:"你看,市场营销出大麻烦了",我就可能在这个领域选个项目。当然,我还要做其它决策,但始终使自己瞄准公司的不同领域,使自己真正做到我要求其他经理做到的程度。这样,我总是具有新鲜的眼光。

记:你认为,首席行政总监最重要的职能是什么?

王:做重大战略决策:我们适合这个市场吗?产品应该如何定位?应该生产哪些新产品?运作问题并不是行政总监的全部职责。

记:你在《Technovision》一书中写过,当今至关紧要的是有效利用技术实施经营战略。你在组合国际如何处理这一问题?

王:我们是家技术公司,更是一家市场导向的技术公司。我们有多种支持系统,如销售、财务等各种不同的系统,但我们为顾客提供一幅统一的画面。我们必须把这些系统统一起来,告诉顾客:"你是在上个季度登记的这些产品,你打来过好几个电话要求技术支持,平均等候时间是两分钟,我们在两小时内做了答复。你参加了我们的研讨会。我们还为你举办产品演示会。"这样,顾客不是在同一个个部门打交道,他们是在同一家公司打交道,他们欣赏这种做法。

记:人们说:"王嘉廉做不到"时,你总喜欢证明他们错了。你想要达到哪些别人认为做不到的目标呢?

王:并没有什么特别的目标。你所瞄准的方向才最重要。最好是在迈向这一方向时抱着愉快的心情,干起来开心些。不然,你会浪费许多时间。因为当你达到自己认为非达到不可的目标时,并不见得有多光荣,除非你又有了新目标。你不断把目标甩在身后,因此,一定要找对方向。对我们来说,这意味着在提供技术帮助别人经营方面要成为最好的,而且满怀热情去做。

讨论:

(1)组合国际为什么能对客户的要求作出迅速反应,该公司是如何分配权力,建立独特的制度的?

(2)收购一家公司后,你将对这家公司的人怎样处置?

(3)榜样的力量是无穷的,你将怎样寻找业务明显,以激励士气?

[案例十三]　员工卡罗琳的要求

给一家大型机构制造厂当了五年的秘书和办公室职员后,卡罗琳盼望一份更具有挑战性的工作"在市场上的某地方",她提出了这一点。

卡罗琳毕业于东方一所规模较小的大学历史专业,她成绩优秀。卡罗琳发现进修对她的工作没起多大作用,不过,当时她也没抱多大期望,所以她没有幻想过更高的教育及其与业务的联系。

她曾见过一些持有 MBA 学位由于某种原因进入公司的年轻人受到了"红地毯待遇",并且经过短期训练后便得到了不错的职位。这些是卡罗琳想要的工作,因此,她决定放弃工作而参加了 MBA 培训项目。她在西南的一所私立大学选了一个项目可以为她提供一个获得商业经验的机会。

卡罗琳在参加 MBA 项目培训期间所得的经验表明她热爱有关市场方面的绝大多数工作,"我甚至喜欢卖货!"她承认,似乎那将被认为是一种罪过。

她继续和她的建议者说:"我真的开始觉得销售工作对我是很有价值的,所以我需要有这类经验从事我所喜欢的管理工作。"

建议者点头道:那么你想要什么样的管理工作呢?

"我真的想管理整体工作,我曾见到过拥有自己公司的两位当地妇女,她们在国内打得很响。你不知道我对她们有多崇拜,她们拥有所有的一切,也正是我想要的。我知道这条路走下去很长,但是为了实现此目标我愿付出代价。"

教授笑了,他看到她有这样的抱负高兴地问:"那么,你碰到了什么麻烦没有?"

"麻烦的是销售,我不想干这些扔给妇女们的工作,化妆品打动不了我,我想要一些真正的、永恒的产业销售经验,不过我不知从何下手,你说我该去哪儿?"

"别急,咱们好好谈谈,"教授说,"什么行业吸引你?你还记得我们关于投身于某行业的重要,然后由职业问题而告终的谈话吗?"

卡罗琳点点头,"就是这个问题,我真不知什么吸引我。"

"你喜欢去年干过的工作吗?"

"不喜欢,零售不是我想干的。"

"你说过你崇拜那两位已经为自己挣得荣誉的地方妇女,你喜欢她们的行业吗?"教授问。

"那是化妆品和房地产,没有办法,我讨厌困难,但我觉得那是唯一的路子。"她说。

"没必要为这个烦恼,大多数人都是这样的,很少有人知道他们到底该干什么,到底喜欢什么,对什么样的行业满意。找到自己所真正喜欢的东西是很幸运的,也是很稀少的。但那并不意味着干不了而缩小选择范围。"

卡罗琳放松了一下,谈了些她所喜欢干的事情,她又谈起了她极不喜欢数学、美术和体育活动。她似乎更能以仁待人,他们喜欢她,她才喜欢他们,她是一位实干家,她在大学里,作为领导组织了不少活动。

"你为什么想搞销售工作呢?"

"我只是喜欢大的、结构复杂的机器。我不知道我为什么?它使我很着迷,我喜欢考察工厂,记得我们考察朗德工厂吗?我很喜欢它。"

教授问:"你为什么不试着去一家大机械制造厂呢?莫格索兰·林拜特·丹佛园艺、凯乐航空公司、FMC,诸如此类。有许多这样的工厂你可以从中选一个。"

卡罗琳想了一会儿,问:"你认为我能卖那些东西吗?"

"我总感到那不会像你想得那么难。不过,像那类公司不会给你价格表而让你拥有自己的领域,那需要进行大量的训练。"

卡罗琳突然换了话题:"得克萨斯器材厂怎么样?我对微型电路技术业务很感兴趣,你认识那儿愿意和我谈的人吗?"

"从大型机器到微型机器真是一个转变,不过,你在与得克萨斯器材厂的人谈话时不会碰到麻烦,然而他们可能会坚持必须有电机工程学位,他们的

产品是高科技的,也许你在对付他们的工作计划时会遇到麻烦。"

有一会儿没人说话,然后教授问:"你考虑过像IBM或静电复印技术或其它任何一种生产外贸装备的公司吗?"

"想过,可我不想干多数人干的事情,我遇到的每个人都为IBM或静电复印厂工作。我要与众不同。"

教授对她的观点没有发表意见,而是提供了更多的选择对象,"你想去哪儿?地方对你来说重要吗?"

"不,只要工作合适我可以去任何地方。"她继续说,"什么地方最有可能提升我进入销售管理部门呢?"

"没办法回答这个问题,因为它得靠你自己,靠形势和未来。"教授回答说,"可以预言你在那些出售女性服装的工厂或是大量雇用妇女的地方被提升的机会更大得多。"

"比如说,你会发现在广告公司提升要比在出售男士服装的商店容易得多,你听到这些可能感到痛苦,在一些情况下,男士是明显受欢迎的。你可能不会受一个卖足球队装备的公司的欢迎,但谁知道……。"

"可是这一切会把我们引向哪儿呢?即使我知道了我要去的大体方向,我还是不知道如何进行下去。你能为我提供一些要干的具体事情吗?"

"我想我能办到!"

讨论:

(1)在卡罗琳在销售行业找工作时,你想告诉她做些什么?

(2)她是该去可能很艰苦的销售行业找工作呢?还是该去一些对妇女销售代表有更大责任的行业找工作呢?

第四篇　市场营销管理案例

第　四　篇

[案例一]　美国福特T型车行销战略

1908年3月18日由亨利·福特和柯冉斯亲自策划的福特T型销售计划，是采取秘密拟定的方式进行的。

福特不声不响的印发了T型车的商品目录，T型车的照片也被印在上面，然后秘密地将这些目录散发给福特汽车公司的主要经销商，经销商们收到福特邮寄来的信封有些莫名其妙，等拆开信封，仔细看过里面的商品目录、说明书和价格表之后，才醒悟过来，都赞同这是个难得的奇妙的构思。

商品目录上的T型车较之尚未售完的R型车和S型车，是介于有篷车和敞篷车之间的一种造型，款式更新颖。

根据商品目录上的销售宣传，T型车有如下几个显著特征：一是使用了软质坚固的钒钢合金材料制造；二是4个汽缸都在由两个半椭圆形的钢板支撑着的同一个铸模内，发动机体积较小；三是变速器全部隐蔽在车体内，不像以前那样露在外面；四是方向盘设计安装在左边，与欧洲车方向盘的位置相反。

难以置信的是，福特给经销商们的定价竟然只有825美元。

"等一等！就决定买这种车了！但是要等到把R型车和S型车的库存扫光为止，否则推出这种车是会破产的！"

当福特得知经销商们的兴奋之情时，毫不犹豫地作出断然决定，立刻选定了推出新车的发表日期。

10月1日(星期五)，亨利·福特断然拉开了一场新车宣传战的帷幕，这出奇不意的一举着实令世人震惊，这是史无前例的创举。

先不说报纸、杂志上那些大篇幅的目不暇接的宣传，仅以邮寄广告方式，在全美展开的声势浩大、规格空前的宣传活动，就连席亚斯和鲁巴克也自叹不如、甘拜下风。亨利·福特并不满足于以邮寄广告的方式所获得的效果，他还通过电报和电话的方式，直接迅速地告知消费者。

亨利·福特抓住一切机会进行宣传，在同年春天即将创刊的《福特时间》这一杂志上，福特同时作了宣传，在杂志中，福特的广告写道："自从T型车发售以来，凡是购买T型车的顾客均可以享受邮资免费的优待。"这本杂志相当畅销，到了1910年，这本杂志相继用法文、西班牙文、葡萄牙文、俄文等几种文字大量发行，到了1916年，其发行量已达60万份。

T型车为福特带来了高额利润。仅一年的时间，销售量已达6000部，创下了历史最高纪录，所获得净利润比过去5年的总销售额还高出200万美元以上，尽管为了T型车投入了巨额宣传费用，但将其减除掉，剩余量仍是相当可观的。毋庸置疑，这一盛举为亨利·福特写下了一生中灿烂夺目的一页。

次日清晨，也就是10月2日，1000多封邮寄的汽车订单被送到福特公司，隔周的星期一，所收到的订单更是多不胜数，销售部的工作人员几乎力不能支了。

截至1909年3月31日，也就是T型车销售后的第6个月，共计有2500辆车被售出，之后，亨利·福特立即下达命令，改变T型车的颜色和外型。

车的颜色一改过去单调的黑色，根据车的用途将颜色分为三种：充满活力的红色的旅行车、朴实实用的灰色的一般大众代步车和气派高雅的绿色的豪华车。

在车子面前锃亮的散热器上，镶嵌着一个经过注册的"福特"的商标，这个商标煞是醒目，在半英里(约800公尺)外就能清楚地看到，同时，它还产生了相当美观的效果，因此，颇受用户青睐。

讨论：

(1)亨利·福特采取的什么行销方式？

(2)亨利·福特为促销汽车、作了哪几项广告宣传？

(3)如果你是该公司总经理，你能不能想出更好的行销手段？

(4)亨利·福特行销手段的指导思路是什么？

[案例二] 无敌哈默就范记

阿曼德·哈默，这位美国实业界最具传奇色彩的人物之一，曾被人称为“经营之神”、“幸运之神”。的确，从他经营的各种行业来看，可谓无往不胜。无论是与苏联人做粮食、铅笔、毛皮生意，帮赫斯特卖珍玩，还是经营威士忌酒、石油，都一一获得大利；从他的对手的角度来看，也不得不惊呼——“哈默是无敌的”。

然而，“无敌的”哈默，“经营之神”哈默，却栽过一个不大不小的跟头：对方出了远不是他能接受的价，他坚决不要，可几次较量后，他不得不接受对方的条件。

在第二次世界大战中，吃到一块好牛排委实不易。受此启发，哈默踏入养牛业这一行。牛要卖得出好价钱，很大程度上系于种牛的血缘、质量。

正好，其时有一头名叫“埃里克王子”的得奖种牛，在密苏里州拍卖，这头种牛被养殖专家誉为本世纪最佳种牛。开始时，哈默想出个“大价”，用 1.5 万元买下。但一个叫奥布莱恩的企业家比他更出得起价，以 3.51 万元将它买下了。退而求其次，他以 2.75 万元，买了前一年国际种牛赛冠军——“野蛮王子”来繁殖牛群，到后来一年收入上百万元。这使他更加感到“埃里克王子”的可贵。

正在这时，一位兽医告诉他一个好消息：“埃里克王子”患了阳萎病，而且据他的分析：它的病仅是心理上的，而非生理上的。还可利用其精液进行人工授精。

听到这个消息，哈默心花怒放，当即打了个电话给奥布莱恩：“莱斯，老朋友，把您的‘王子’卖给我，怎么样？”

“我很乐意这样做。”奥布莱恩的答复竟是出奇的爽快。

“好，你打算出什么价？”

“10 万元。”

这一棒把哈默简直打昏了。他不由叱骂起来：“您疯了吧？我刚听说您这头牛不能再交配了，而且一年多没有交配过了。”

“那您为什么要买呢？”对方竟反击说。“我知道您想干什么。大学里已经派人来讲过，‘埃里克王子’还可以作人工授精的种牛呢？”

原来对方已洞察了自己的心理！哈默有些气馁了。他当即以很委婉的语调向对方讨价还价：

“我也仅仅是碰碰运气而已。谁也没真正证明它还能生育。这样吧，‘埃里克王子’已给您服务这么久了，我一分钱不少，照原价给您，怎么样？”

“10 万元。”对方寸步不让。

咬咬牙，哈默立即将价拉了 1 倍多：

“我们折衷一下，7.5 万元，不过您得让我做次试验。好不好？”

奥布莱恩稍微沉吟了一会，接着说：

“好吧，你来吧！”

哈默带着兽医去了，试验结果十分满意。于是他掏出 7.5 万元的支票交给奥布莱恩。

奥布莱恩接过支票看了看，又把它还给哈默：

“钱不够。”

“怎么？不是讲好 7.5 万元的吗？”

“不，我没有讲同意 7.5 万元成交，我只是同意你到这里来做试验。”

这简直是十足的无赖！哈默气昏了，转身就走。奥布莱恩在背后微笑着目送他。

次年 12 月，最负盛名的芝加哥国际牲畜展览会开幕了，哈默带着一头年轻母牛参展。此时的哈默，尽管在养牛界已很名气，但可惜的是，他的牛却从未得过芝加哥展览会的世界冠军。这一次却大不相同，这头母牛也是“埃里克王子”的后裔，作为牛犊时，哈默就出了 5000 元的高价将它买下，同时他又请了一些最有名望的专家来饲养。他志在必得，养牛界的许多同行也认为冠军非它莫属。

可没料到，这头母牛仅得一个亚军。冠军还是被“埃里克王子”的另一“女儿”抢走了！

这次对哈默的打击太大了。回到旅馆，他一头倒在床上，半响不动。终于，他再次拨通给奥布莱恩的电话：“莱斯，我愿意出你要的 10 万元……”

终于，这笔生意，还是以比奥布莱恩当初买入价高 6.49 万元的价成交了。

看完这则“哈默就范记”，你的感受如何？大名鼎鼎以精明著称的哈默，在强硬的对手面前，也不得不

甘心就范。这对手也的确够令人敬佩的。换成你，能做到这点吗？恐怕许多人在身处其境时，都不免有这么一些念头：既然不准备靠它赚钱了，以原价成交就已经够"赢"了，何必胃口那么大？一定要加到10万元，少一分也不行，这样"漫天要价"，真是不知天高地厚！

可是，奥布莱恩就是不知天高地厚，而且成功了。他就是看准了哈默对"埃里克王子"志在必得的心理，所以毫不犹豫地下狠手！

销售者永远应当铭记：销售的成功，绝非在于自己这边条件苛刻与否的问题，而首先是决定于对方需要不需要及其需要程度如何，能不能承受的问题。如果需要程度强，甚至志在必得，那么你尽管放大一点胃口，"苛刻"一些。别人一时"不买"（真正的"不买"！）没关系，通过一番意志与毅力的较量，真正的"不买"就会变成真正的不得不买了。

讨论：

（1）哈默与奥布莱恩是怎样成交的？

（2）哈默非求"埃里克王子"不可吗？为什么？

（3）试设想一下，哈默得到"埃里克王子"之后又能赚进多少钱？"王子"寿命有无再生金钱的能力了？万一没有，那么哈默岂不是傻瓜一个？

（4）怎样评价莱斯的厚黑术？

[案例三]　杰克敦的厚利多销

杰克敦是个有独特见解的人，他不赶热闹，遇事冷静，他最反对人云亦云。处理问题，他常常有些悖逆常情之举，使周围的人吃惊，不理解，但正因为他能出奇制胜，所以取得了非凡的成就。

本世纪30年代初，欧洲经济大萧条，这时伦敦有一家制造印刷机的工厂倒闭。这一时期，印刷业很不景气，印刷机更是无人问津，那家倒闭的印刷机厂用极低廉的价格拍卖原设备，也无人敢买。可是两手空空的杰克敦却贷了款把这个破厂买了下来。

熟悉杰克敦的人都知道他从未搞过印刷机械业，是个外行，以为他是冲着低价而去的，估计他要上当倒霉了，一些好心人便劝他别干傻事。可是杰克敦却笑了笑，胸有成竹地说："这是一次难得的机遇。"

这一时期因为经济萧条，商品都滞销，为了大力推销商品，各公司、商店都竞相印广告、海报宣传商品。杰克敦就是看准了这一点才买下工厂的。新厂的产品是"海报印刷机"，这种印刷机结构简单，成本低，是专门向各公司、商店推销的。

每台机器成本不足300美元，可杰克敦却将售价提高到2500美元一台。

"对于一种有特殊用途的产品来说，定价越高，越容易销"。这是杰克敦的分析。果然，正如他预料的一样，一些稍大点的公司都纷纷前来订购，印刷机销路颇好，杰克敦发了一笔财。

当时圆珠笔的使用尚未普及，其性能也有待于改进。杰克敦已看到了这种笔改进性能后再作一些宣传，将会有极大的市场前途，同时他又获得信息，知道已有几家企业正在改进产品，准备占领市场。杰克敦当机立断，招纳专门人才，昼夜不停地研究圆珠笔新产品，仅20天时间，新型的圆珠笔问世了。

当时西欧正掀起"原子热"，于是杰克敦便将该笔取名为"原子笔"，立即开动所有的宣传手段大肆宣传"原子时代奇妙之笔"的不凡之处："可以在水中写字，也可以在高海拔地区写字。"英国人有追求新奇的特性，几大百货公司都对此深感兴趣，仅伦敦百货公司就一次订购3000支。这些公司进了货后，也都纷纷用杰克敦的宣传口号作广告，市场上竟出现了争购"原子笔"的壮观景象。

生产这种圆珠笔的成本不足1美元，可是杰克敦认为既然"原子笔"是与众不同的神奇之笔，就该有相应的高价格才相配，于是他将笔价提高到13美元一支。果然，因价格较高，消费者视其为珍贵之物，人人都以有一支"原子笔"为时髦和派头，于是订单像雪片似地飞向杰克敦公司。

一年时间里，杰克敦便获利300万美元，当初其投入成本仅5万美元。当各路对手挤进圆珠笔市场时，笔价大跌，可这时杰克敦又抽身转产，去开辟新的产品市场了。

讨论：

（1）杰克敦是怎样利用“厚利多销”的销售方式的？

（2）你认为“厚利多销”与“薄利多销”哪一种是比较好的行销方式？

（3）杰克敦是不是个爱钻牛角尖的人？

（4）假如你是某公司的主管经理，你的产品滞销，你是采用“厚利多销”还是“赔本大甩”？

[案例四] 雪佛莱和奥兹莫比尔的买一送一营销术

美国康涅狄格州有一家叫雪佛莱和奥兹莫比尔汽车厂，它的生意曾长期不振，使工厂面临倒闭的局面。

该厂的总裁对本厂经营和生产进行了反思，总结出自已企业经营失败的原因是推销方式不灵活。他针对全企业存在的问题，对竞争者及其他商品的推销术进行了认真的比较，最后设计了一种大胆的推销方式，即“买一送一”。

该厂新的推销手法是这样开始的：它积压了一批轿车，型号为1986年的，由于未能及时脱手，导致资金不能回笼，仓租利息负担沉重。该厂决定在全国主要报纸刊登一则特别广告：谁买一辆托罗纳多牌轿车，就可以免费获得一辆“南方”牌轿车。

买一送一的做法，由来已久了。但一般的做法是免费赠送一些小额的商品。如买电视机，送一个小玩具，买电动剃须刀，送一支剃须膏；买录像机，送一盒录像带等等。这种施以顾客一点小恩惠的推销方式，确实起到很大的促销作用。

但是，这种方式慢慢不大起作用了。特别是在美国这个社会，商业广告充斥每个角落，不管书刊杂志或是橱窗路旁，五花八门的广告比比皆是，它成为人们生活的一个组成部分。推销商品方法之多，范围之广，已使人们有点视而不见或麻木不仁了。

雪佛莱和奥兹莫比尔汽车以买一辆轿车赠送一辆轿车的超群出众的办法，一鸣惊人，使很多对广告习以为常的人也刮目相看，并相互传告。许多人看了广告以后，不辞远途而来看个究竟。该厂的经销部原来是门前冷清的，一下子则门庭若市了。

过去无人问津的积压轿车果真以21500美元一辆被人买走了，该厂也一一兑现广告所承诺的，凡是买一辆托罗纳多牌轿车者，则免费赠送一辆崭新的“南方”牌轿车。如买主不要赠送的轿车，可给4000美元的回扣。

奥兹莫比尔汽车厂实施这一招，虽然致使每辆轿车少收入约5000美元，但却使积压的车子一售而空。事实上，这些车如果积压一年卖不出去，每辆车损失的利息和仓租、保养费也接近这个数了。

更应该看到，这一举动给工厂带来了源源不断的生意。它不但使“托罗纳多”牌轿车名声四扬，提高了知名度，增加了市场占有率，同时也推出了一个新牌子——南方牌。这种低档轿车开始时以“赠品”作为托罗纳多牌轿车的陪嫁，随着赠送多了，它慢慢地也有名气了。

它确实是一种较实惠的轻便小车，造型小巧玲珑，价格便宜，很适合低收入阶层。这样，雪佛莱和奥兹莫比尔汽车厂起死回生了，生意从此兴隆发达起来。

奥兹莫比尔汽车厂的成功推销术，实属一种“将变就变、顺水行舟”术。世上所有事物都处在变化之中是绝对的，市场也是如此。产品和市场是经营活动的中心，市场的变异始终处于动态之中，产品依存于市场是个动态过程。

经营之道在于将灵活性就变于市场动态，正如顺水行舟，经营者要善于借得东风活水流，使企业乘风破浪抵达彼岸。它生产的汽车卖不出去，追根问底是没有适应当今市场竞争激烈的动态情况。

日本生产的小轿车以轻巧价廉和耗油量低而攻进美国市场；而美国本国生产的汽车又以售前售后服务周到而赢得顾客。如果自己以不变应万变，拘泥于一种产品或墨守成规的推销方法，势必自寻绝路。

为此，只有以灵活多样、出奇制胜的经营之术，才能在竞争之中获胜。“买一送一”就是一条杀出千军万马重围的有生之道。

讨论：

(1)雪佛莱汽车厂采用的是怎样的一套行销方式？

(2)为什么它的“买一送一”能取得这么好的效果？

(3)如果你是厂长，你将怎样处理积压的“南方”？

[案例五] 虎飞自行车公司营销策略的全面规划和重点实施

虎飞自行车公司是美国最大的自行车制造商。公司创建于 1928 年，当时起名叫 the Huffman Manufacturing company ，1977 年改为现名，一方面是顺应多年来广大顾客叫惯了的名称，另一方面是与各色产品上的商标名相一致。

根据最新统计，该公司资产总额 12926 万美元，其中非固定利息的股票总计 6468 万美元，股票持有人数 3000 余人，年销售额 26393 万美元，税前利润 40.1 万美元，公司雇员 3100 余人。

公司另有三家投资项目，一家经营各种篮球器材的运动商品公司，一家渔具器材公司和一家生产婴儿车、浴缸、秋千等幼儿用具的公司。

虎飞自行车公司一向乐观向上，热衷于市场扩张。它于 1978 年扩建了位于俄亥俄州切利纳的自行车总厂，第二年又投资 1600 万美元在俄克拉荷马州庞卡城建起了一座大型自行车制造厂，并于 1980 年正式投产，生产线上推出了第一辆自行车整车。

公司认为这家工厂是世界上最现代化的自行车生产工厂，又于 1982 年再次扩建，同时关闭了设在加利福尼亚州阿祖萨的车厂，并将其设备东迁俄克拉荷马州。但在计划建设庞卡城车厂时并未打算关闭加州的车厂，只是市场需求未能如预期中那样持续增长，只好收缩战线，集中管理。

出于同样原因，1983 年公司又关闭了庞卡城的车厂，将全部自行车生产设备集中到了俄亥俄州的切利纳总厂。市场需求预测的过分乐观，造成了两次扩建和一次大规模新建，却又都以收缩拆并而告终。

总公司下属一家 YLC 公司，主要负责产品零售商店销货现场的产品装配、保修服务以及公司其它产品如自行车、体育器材、保健设备等的一般修理工作，服务网点遍及全国 4100 家联营商店，承担了绝大多数零售商不愿负责的保修性服务工作。

由于零售商店不肯自己装配各类自行车，许多顾客只好掉头走开，从而失去了不少买卖。而在美国 200 家最大的地区性市场上，YLC 公司在其中 196 家设立了服务点，这样大的售前和售后服务规模在美国还是少见的，因此争取的顾客数量相当可观，该子公司促成的销售额自然也直线上升，可望不久的将来便可提供市场满额服务。

换句话说，到那时凡有虎飞自行车公司产品售卖的商场商店，就有 YLC 公司的配套服务网点，该公司成立于 1978 年，起初虎飞公司掌握了 50%的股份，到 1982 年又购买了另一半，从而使它成了自己完全控制的子公司。在俄亥俄州的德尔福斯原来有一家自动产品子公司，生产经营汽油罐、气筒和其它电动产品。自从 1982 年 4 月卖掉以后，虎飞自行车公司很少作过多样化经营的努力。

这样，自行车一直是该公司的主要经营项目，大多数年份的销售利润来源都占 85%以上。产品主要经由全国性或大的地区性连锁商店出售，也有部分产品交给体育器材商店和批发商代理。销售网络的中心是 200 家百货商店以及各自数量不等的分店。

以大客户之一的 K—Mart 百货店为例，过去三年来的代售总数依次占到虎飞公司总销售额的 14%、18%和 13%。另外比较主要的销售渠道有 J·C·彭尼公司、Montgomery Ward 联合公司和 F·W·Wootworth 公司等。

有些自行车销售商允许自行车公司在产品上打上本公司商标，有些则要求打上它们各自商店的标记。80 年代初，打上销售商行各自商标卖掉的自行车数约占销售总数的 40%，后来逐年下降，最后几年稳定在 25%左右。

按照最新行业资料估计，美国现有拥有的各种自行车中，处于可以使用状态的超过了一亿辆。一辆

部件制造质量高、整车装配技术好、维修保养适中的自行车,其使用寿命可达 20 年,尽管大多数美国人对自己的自行车并不使用那么长的时间。另外,儿童和青少年用户对自行车的保养也远远到不了令人满意的程度,所以用新车、买新车的比例一般地讲要高于大多数发展中国家。

资料表明,在美国被废弃的自行车中,至少有一半仍是半新车,或者说仍旧处于可用状态。通常的废弃原因是,车主厌倦了数年骑同一辆车,需要换一种型号或牌子的新车。

另外是儿童和青少年——他们扔掉原有自行车,主要是因为身体长大或长胖,旧车已不适用了,于是攒钱另买。也有一部分人出于时髦考虑而换车,这主要是成年顾客。

平均而言,约有一亿美国人每周骑几次自行车,或短途代步,或锻炼身体,或作为健美运动的一种形式。在美国人的身体锻炼和业余消遣活动中,游泳是第一个受欢迎的项目,而骑自行车(包括在健身房里骑脚踏运动器械)则与球类、步行、慢跑等形式相互竞争第二位。每年在美国自行车市场上售出的车子中,大约 25%~30%是成年顾客买去自用的。

资料表明,1960 年以来,美国市场上自行车整车销售量平均每年递增 7.7%。自行车制造零售行业一般认为 1972－1974 年为自行车热时期,1972 年共售 1390 万辆,1973 年 1520 万辆,1974 年为 1410 万辆。行业分析指出,自行车消费热年度一般在人口生育高峰年的 13 年之后出现。

当然,70 年代的自行车热也受到了逐渐扩大的户外活动和健美保健运动的影响,同时飞速上涨的汽油价格和公共交通员工的频繁罢工也促进了自行车的销售。这种影响持续了整个 70 年代,另外还有新闻媒介对油价和罢工两个因素的过分夸张。

自行车销售在 70 年代末和 80 年代初明显放慢了步伐,于 1982 年达到了 1965 年以来的最低点。1982 年全年销售只有 670 万辆自行车,不到 1972~1974 年间年平均销量的一半。此后数年稍有回升,如 1983 年为 890 万辆,1984 年 970 万辆,1985 年则达到了 1100 万辆。然后市场增长幅度一直持续在每年 2%~3%的水平。

80 年代初,虎飞自行车公司销售总额的 9/10 是由各种连锁商店完成的,最佳比例是 65%。虎飞自行车公司急于将这个比例往下拉,以低于 50%为佳。80 年代初,几家主要的美国自行车零售店逐渐将其大宗订货转向了外国进口货,其中尤以中国台湾省的进口自行车最多。

这样看来,在自行车公司的产品销售中,零售商店的经营比例下降并非真的说明虎飞公司本身的自销水平上升了,而是零售商店换了进货渠道,实际上是增加了本公司产品在市场上的竞争对手。

令人感到欣慰的是那些转向进口自行车的零售店,没过多久便因进口货质量不佳重新转向了本国自行车制造厂家,其中自然包括虎飞自行车公司。

可是问题并未就此简单化,因为零售商转向国内供货,并不等于说虎飞自行车公司便无须担心市场竞争了。国内同行企业咄咄逼人的攻势给该公司造成了新的威胁。默里俄亥俄制造公司是最大的竞争对手。

这家公司是美国第二大自行车制造商,但增长速度却远比虎飞公司快。其产品 50%以本公司商标命名,经由大百货公司西尔斯－罗伯克公司销售。来势甚猛,攻势凌厉。

新攻势较大的还有 AMF 公司,这是美国自行车市场第四家大企业。位居第三的 Schwinn 公司行事谨慎,总是尽量避开销售大户,专营比较专业化的产品。另外哥伦比亚(MTD)公司和 Roww 也是竞争强手,各有优势,在自行车市场上均占有一席之地。

美国自行车工业认为外国公司在美国市场上的销售违反了美国反倾销法律规定,其中尤以中国台湾最为突出。美国自行车制造者联合会就此曾向国际贸易委员会提出过反倾销投诉,投诉对象涉及数个国家。

该联合会指出国际上自行车关税平均为 24%,而美国对进口自行车的关税是最低的,另一方面美国自行车制造商付给雇员的工资福利却是世界上最高的,因而需要得到提高进口税的保护。美国儿童购买的各种进口自行车,关税只有 11%;成年顾客和青少年购买的车种关税更低,仅占 5.5%。

另外自行车配件的关税也不过处于 6%~10%之间。包括虎飞自行车公司在内的美国自行车制造厂家,普遍采用某些经过选择的进口配件。

例如大部分多级变速轮毂来自英国、联邦德国和日本等技术先进国家,大量轮胎采用印度、南朝鲜和台湾等亚洲国家和地区制造的,许多倒轮闸即脚刹车从墨西哥、日本和联邦德国进口,脱轨器系统则主要进自法国制造商。

进口自行车早在 50 年代开始对美国生产的自行车构成威胁,1960 年一度达到市场份额的 31%。经过十几年的相对低落之后在 1972 年达到 37%,

部分原因是 1968 年美国降低了自行车进口税。

1979 年进口车所占美国市场降至历年最低点，此后逐年上升，1980 年几乎占领了半个美国市场。下表清楚地反映了那一时期进口自行车的凌厉攻势（每个年度相对应的数字代表进口自行车在美国市场整车销售额所占份额）：

1979	17%
1980	23%
1981	23%
1982	23%
1983	30%
1984	42%
1985	49%

进口自行车车源主要有中国台湾、日本、南朝鲜、波兰、法国、英国等。法、英、联邦德国主要出口零件，其它国家往往整车出口。在美国市场上整车销售的外国自行车中，中国台湾占 23%，日本为 17%。南朝鲜和波兰几乎全是整车销售。

进口自行车与美国产自行车共同构成的市场销售总量中，按最新统计并以整车为单位，虎飞自行车公司约占 25%，而默里俄亥俄公司已达 23%左右，几乎与之并驾齐驱。但若单算美国国内自行车生产厂家制造的产品构成的整车市场，那么毫无疑问当由虎飞公司坐头把交椅，因为连续四年该公司所占这一市场的份额一直保持在 40%左右。比较一下 1974 年的 23%和 1980 年 35%，便可看出公司自身的努力和竞争地位的加强。

从销售金额上讲，情况则有所不同。以单车平均价格而言，在专业（如体育赛车、运动健身车以及其它专用自行车）商店出售的自行车通常价格要比在百货商店等大众销售中心的售价高得多。

由于虎飞公司在各种专业商店的销售量较小，所以按销售金额讲，虎飞公司的市场占有率只有 18%左右，远远低于按销售产品数量计算的市场占有率。虎飞公司的产品系列中最贵最好的牌子单位价格是 195 美元，而在专业商店出售的其它名牌往往起始价就为 200 美元。

在美国消费市场上销出的全部自行车，80 年代中期有 25%由自行车专营商店经销，比 1968 年的 46%降低了许多。但正如上面所述，由于专营商店起点价格高，它的整车销售占 1/4 市场份额，若按金额而言便占 2/5。专营专业商店的自行车售价，通常要比全国性或较大的地区性连锁商店出售的高出 60%左右。各地专营专业自行车商店出售的名牌车通常有 Schwinn，Puch，Gitane，Fuji，Motobecane 等。

所谓专营商店，顾名思义是指专门经营各类自行车及其配件的商店，很少兼营其它商品，即使有兼营也多为代理供销。专业自行车商店含义又有所不同，指按服务专业往往把自行车作为经营的一个种类，主要项目往往为体育器材、业余消遣商品、健身保健器材等。

对于专营专业自行车商店来说，成年顾客总是比对一般百货店更加重要，原因有六个。价格高和牌子知名度高为前两个重要原因，通常只有成年顾客考虑名牌，也愿为此付出比较高的代价。

第三是当地经营时间久，零售商的知名度高，四是成年顾客往往倾向于认为专营专业商店所售产品具有更加优异的质量。

五是这类商店自称、而成年顾客也认为，这类商店比一般百货商店的专业产品销售信息更灵，所售商品也更合乎时尚。

最后一条也很重要，即成年顾客往往认为专营专业自行车店的售后服务要比非专营百货店做得更好。

人们一般不愿为自己的孩子选购专营专业车店的高档自行车，尤其是考虑到孩子长得快，今年买的东西明年可能就不合适了或孩子不要了。上述原因使得专营专业自行车行可以保持较高售价的同时维持较好的业务水平。

虎飞自行车公司销售方面（其实也是整体经营部门）最重要的难题是其产品的形象问题。绝大多数美国顾客认为该公司的产品属于玩具一类。那些并不认为虎飞公司自行车是玩具的成年人中，大多数又认为价格过于低廉，因此有意于此的买主便一定是入不敷出、身份低下，要不就是蓝领阶层无名之辈。

在受到调查的成年顾客中，大多数声称骑上虎飞自行车会觉得令人难堪窘迫，不好意思。为 Schwinn 公司营销产品的企业发言人就曾公开表示看不起虎飞公司的自行车。

甚至在有些青少年中也有人直言不讳，认为虎飞自行车是不雅之货。并非虎飞公司本身不行，而是其产品形象不好。在青少年方面，该公司产品的评价还是挺高的。顾客年龄越大对虎飞自行车的接受度就越低。

自行车专营专业商店不肯向虎飞公司订货，其原因之一正在于此。另一个原因是担心财大气粗的

全国性联营店会随时降价出售,专营专业店不愿跟着冒险。

为了解决这些难题,虎飞公司采取了一系列措施。首先革新了产品设计,推出了更多选择的花色品种,其中包括几种适应市场时髦趋势的样式造型。公司设计人员看出了 BMX 风格的流行趋势,及时推出并获得了成功。这种产品外形仿佛摩托车,轮胎较宽,骑行稳当,深受青少年欢迎。

借着东风,虎飞公司推出了儿童用人行道自行车,少儿用三轮车。他们又与夸格麦片公司联合举行有奖销售,后者展卖"花生黄油谷物食品系列",奖励便是虎飞自行车。公司展开了一系列生动有趣的广告宣传活动,出资组织了一支专业赛车队,并且不遗余力地宣传该队取得的所有比赛胜利成就。

为了改善产品形象和增强市场竞争力,虎飞公司在其整体战略中还采取了两大措施。一是与英国的罗利工业有限公司签订了长期独营合同,二是从 1984 年的奥林匹克运动会开始,大举参与体育比赛,制造宣传攻势,即投入所谓的运动广告活动。

对这两大行动很有必要详细介绍,因为前者代表了走向国际化,后者标志着汇入积极主动、宣传开路的推销大道,对于今后公司发展和本案例解决决策问题都有特别重大的意义。

罗利工业有限公司是英国已有 100 多年历史的自行车名牌制造商,虎飞公司与之签订的是一项长期独营的特许证合同。根据这一协约,虎飞公司可以在美国以唯一代理的身份生产、销售罗利公司的产品,并且有权在保健设备上使用罗利公司的商标。

以这一商标出售的产品在美国市场上占有 3% 的份额,在此之前,中国台湾和日本均有厂家根据合同生产这一商标的产品。尽管如此,虎飞公司仍旧计划继续使用这一商标,采用罗利公司的一部分供货,同时租用了华盛顿州肯特市的生产车间。

罗利产品在美国市场的单位售价在 245 至 1400 美元之间,是继美国自行车系列产品市场上 Schwinn 商标之后的第二大商标,主要在专营专业商店出售。尽管近年来东南亚国家的自行车在美国竞争激烈,罗利商标仍然具有独特魅力,给人以谦谦君子缓缓骑行在英国林荫小路上悠悠自乐的印象。

这种视觉形象在美国客户心目中依然十分强烈。虎飞自行车公司根据合同建立的"美国罗利自行车公司"是个完全归公司自有的子公司,但其产品形象和商标使用则尽可能要与虎飞公司自己的其它产品系列区别开来。

虎飞公司取得在美国独家经营罗利商标的自行车之后,不少原来经销罗利产品的零售商拒绝接受新的罗利订货。有位商人直截了当地对顾客讲:"如今的罗利自行车,质量几乎与街上玩具连锁店卖的虎飞牌自行车一样了,只不过是涂了罗利商标而已。由此看来,产品信誉问题并未因此得到解决,虎飞公司的罗利子公司仍然面临着自创新路的问题。

第二个重大行动是参与奥运会,让产品显身手,自从 1912 年以来到 1984 年为止的 72 年间,竟然没有一个美国人获得过一块奥运会自行车奖牌。

美国自行车联合会经过比较,选中了虎飞公司及其罗利子公司负责研制比赛用车,研制地点指定为虎飞公司在俄亥俄州达顿的技术开发中心。

一方面,美国自行车国家队将要骑着这种赛车参加所有的国际自行车比赛项目,包括以后的奥林匹克运动会。

另一方面,虎飞自行车公司可以借此推动产品开发,推动广告宣传,迅速改变以前的产品形象。于是公司严格筛选,高薪聘用,召集了一大批科技精英、工程天才进行产品设计、手工制作。

所谓"手工制作"是大机器工业代时代一个用于转义的词组,并非真用锤子打铁、小锯断材,而是指每一辆赛车均是根据每个特定运动员的身材情况专业设计、整车特制、专人装配、精确调整的。研制阶段的后期正好赶上 1984 年夏季奥运会,于是利用这一机会检验了这批自行车的竞赛性能。

结果 72 年来从未得过自行车奖牌的美国运动员获得了超纪录的九块,其中包括考妮·卡彭特获得的女子公路赛金牌和斯蒂华·黑格的个人追逐赛金牌。黑格那辆赛车外观别具一格,电视报刊对之进行了不厌其详的新闻报道。

有人称作"高科技赛车",有人叫做"滑稽的车子",它的特点是前轮直径 24 英寸,后轮是只 27 英寸直径的实心轮胎,还有根据空气动力学原理设计的流线型车把。

该车在短距离车赛和 4000 米团体追逐赛中取得银牌,100 公里公路团体赛中获得了铜牌。参赛的 23 名美国运动员中有 13 人骑的是虎飞技术开发中心研制出来的赛车。

讨论:

(1)根据 60 年代至 80 年代全美自行车销量,你能不能划出一个反应销售的曲线图?

(2)虎飞自行车的行销策略是什么?是依什么为

根据的？

（3）例中自行车进口数据中，你能发现出它反映的问题吗？

（4）在汽车盛行的当今，自行车已渐渐失去其作为交通工具的作用，而趋向于健身运动的器材，设想一下，在未来的50年里，自行车的前景是怎样的？

[案例六] 美国米勒啤酒公司营销案

1969年，美国啤酒业中的“老八”，米勒啤酒公司，被菲利浦·莫里斯公司（PM）收购。PM公司，这个国际烟草业的巨人，在60年代凭借高超的营销技术取得了辉煌的战绩：在美国的市场份额从第四位升到第二，公司的“万宝路”牌香烟销售量成为世界第一。

当时的PM公司，一方面有着香烟销售带来的巨大盈利，另一方面又受到日益高涨的“反对吸烟”运动的威胁。为了分散经营风险，他们决定进入啤酒行业，在这个领域一展身手。

那时美国啤酒业，是寡头竞争的市场。市场领导者安修索·布希公司（AB）的主要品牌是“百威”和“麦可龙”，市场份额约占25%。佩斯特蓝带公司处于市场挑战者的地位，市场份额占15%。

米勒公司排在第八位，份额仅占6%。啤酒业的竞争虽已很激烈，但啤酒公司营销的手段仍很低级，他们在营销中缺乏市场细分和产品定位的意识，把消费者笼统地看成一个需求没有什么区别的整体，用一种包装、一种广告、一个产品向所有的顾客推销。

PM公司兼并了米勒公司之后，在营销战略上做了根本性的调整。他们派出烟草营销的一流好手充实到米勒公司，决心再创啤酒中的“万宝路”。

在做出营销决策以前，米勒公司进行了认真的市场调查。他们发现，若按使用率对啤酒市场进行细分，啤酒饮用者可细分为轻度使用者和重度使用者两类，轻度使用者人数虽多，但其总的饮用量却只有重度使用者1/8。

他们还发现，重度使用者有着下列特征：多是蓝领阶层；年龄多在30岁左右；每天看电视3.5小时以上；爱好体育运动。米勒公司决定把目标市场定在重度使用者身上，并果断地决定对米勒的“海雷夫”牌啤酒进行重新定位。“海雷夫”牌啤酒是米勒公司的“旗舰”，素有“啤酒中的香槟”之称，在许多消费者心目中是一种价高质优的“精品啤酒”。

这种啤酒很受妇女和社会中的高收入者欢迎，但这些人多是些轻度使用者。米勒决心把“海雷夫”献给那些“真正爱喝啤酒的人”。

重新定位从广告开始，他们考虑到目标顾客的心理、职业、年龄、习惯等特征，在广告信息、媒体选择、广告目标方面作了很多变化。他们首先在电视台特约了一个“米勒天地”栏目，广告主题变成了“你有多少时间，我们就有多少啤酒”来吸引那些“啤酒坛子”。

广告画面中出现的尽是些激动人心的场面：船员们神情专注地在迷雾中驾驶轮船，钻井工人奋力止住井喷，消防队员紧张地灭火，年轻人骑着摩托冲下陡坡。他们甚至请来了当时美国最著名的篮球明星张伯伦来为啤酒客助兴。

为了配合广告攻势，米勒又推出了一种容量较小的瓶装“海雷夫”，这种小瓶装啤酒正好能盛满一杯，夏天顾客喝这种啤酒时不用担心剩余的啤酒会变热。这种小瓶子的啤酒还很好地满足了那部分轻度使用者，尤其是妇女和老人，他们啜完一杯，不多不少，正好。“海雷夫”的重新定位战略当然非常成功，到了1978年，这种牌子的啤酒年销量达2000万箱，仅次于AB公司的百威啤酒，名列第二。

“海雷夫”的成功，鼓舞了米勒公司，他们决定乘胜追击进入另一个细分市场——低热度啤酒市场。进入70年代，美国各地的“保护健康运动”方兴未艾，米勒注意到对节食很敏感的顾客群在不断扩大，即使那些很爱喝啤酒的人也在关心喝啤酒会使人发胖的问题。

当时美国已有低热啤酒出现，但销路不佳。米勒断定这一情况的出现并不是因为人们不能接受低热啤酒的概念，而是不当的定位所致，他们错误地把这种啤酒向那些注重节食但并不爱喝啤酒的人推销。

米勒公司看好这一市场，他们花了一年多的时

间来寻找一个新的配方，这种配方能使啤酒的热量降低，但其口感和酒精度与一般啤酒无异。1973 年，米勒公司的低热啤酒——“莱特”牌啤酒终于问世。

对“莱特”牌啤酒的推出，米勒公司可谓小心翼翼。他们找来一家著名的广告商来为“莱特”牌啤酒设计包装，对设计提出了 4 条要求：①瓶子应给人一种高质量的印象；②要有男子气；③在销售点一定能夺人眼目；④要能使人联想起啤酒的好口味。为了打好这一仗，他们还慎重地选择了 4 个城市进行试销，这 4 个地方的竞争环境、价格、口味偏好都不相同。

广告攻势自然也很猛烈，电视、电台和整版报纸广告一块上，对目标顾客进行轮番轰炸。广告主题，米勒公司用的是“您所有对啤酒的梦想都在莱特中”。广告信息中强调：①低热度啤酒喝后不会使你感到腹胀；②“莱特”的口感与“海雷夫”一样，味道好极了。

米勒公司还故伎重演，找来了大体育明星拍广告并给出证词：莱特啤酒只含普遍啤酒 1/3 的热量，但口味更好，你可以开怀畅饮而不会有腹胀的感觉。瞧，还可以像我一样的健美。试销的效果的确不坏，不但销售额在增加，而且顾客重复购买率很高。

到了 1975 年，米勒公司才开始全面出击，广告攻势在美国各地展开，当年广告费总额达 1100 万美元（仅“莱特”一项）。公众对“莱特”啤酒的反应之强烈，就连米勒公司也感到意外。各地的“莱特”啤酒供不应求，米勒公司不得不扩大生产规模。

起初，许多啤酒商批评米勒公司“十公不慎重地进入了一个根本不存在的市场”，但米勒公司的成功很快堵上了他们的嘴巴，他们也匆匆忙忙地挤进这一市场，不过此时米勒公司已在这个细分市场上稳稳地坐上了第一把金交椅。

“莱特”啤酒的市场成长率一直很快。1975 年销量是 200 万箱，1976 年便达 500 万箱，1979 年更达到 1000 多万箱。1980 年，这个牌号的啤酒售量列在“百威”、“海雷夫”之后，名列第三位，超过了老牌的“蓝带”啤酒。

1974 年底，米勒公司又向 AB 公司盈利最多的产品——“麦可龙”牌发起了挑战。“麦可龙”是 AB 公司啤酒中质量最高、价格最贵、市场成长率最快的产品，AB 公司依靠它一直稳稳地占领着最高档啤酒这一细分市场。

米勒公司岂肯放过，不过这次米勒公司却没有强攻而是用了一招漂亮的“移花接木”之术。它购买了在美国很受欢迎的德国高档啤酒“老温伯”的特许品牌，开始在国内生产。

米勒把“老温伯”的价格定得更高，广告中一群西装笔挺、气概不凡的雅皮士举杯同饮，说道：“今晚，来喝老温伯。”很快，“麦可龙”在这一市场中的领导地位也开始动摇。

在整个 70 年代，米勒公司的营销取得巨大的成功。到 1980 年，米勒公司的市场份额已达 21.1%，总销售收入达 26 亿美元，米勒啤酒被称为“世纪口味”。

总结米勒公司的成功之处，有四点给人以十分深刻的印象。

第一，一个公司的营销优势可能是一个公司最根本的竞争优势。PM 公司很善于利用自己的营销方面的特长，把它转为米勒公司的竞争优势。

第二，恰到好处的市场细分是定位乃至整个营销成功的关键。米勒公司对啤酒市场的准确细分，大大增加了米勒公司对消费者的了解，提高了营销的针对性，也有利于其找到对手的弱点，为准确的定位创造了条件。

第三，广告在实现产品的定位中起到重要作用。产品定位不但需要一个好的产品、合适的价格，更需要一套与之相配合的广告和包装。好的广告能起到定位的作用，必须能有效地实现产品与顾客的沟通。

第四，一流的公司应该具有大规模促销的魄力。应该指出，从 1974 年到 1980 年间，米勒公司平均每箱啤酒的广告费用是 3 美元，而同期啤酒行业的平均广告费用每箱仅 1 美元。米勒公司在 1970 年间，盈利很少，其中 1972 年盈利 20 万美元。但是很难想象，若米勒公司不敢大胆地甩出广告，其净盈利不会在 1980 年达到 1.5 亿美元。

讨论：

（1）米勒啤酒是以什么为依据给自己定位的？

（2）在其它各个啤酒显示竞争信号时，米勒啤酒的作法是什么？

（3）在案例最后一句“若米勒公司不敢大胆地甩出广告，其净盈利不会在 1980 年达到 1.5 亿美元”这个说法你是怎么认为的？除了广告以外，有没有其它因素？

[案例七]　逆向营销的爱芳公司

实行多样化，是美国经济发展的一个基本推动力量。在许多情况下，它是大多数公司采用的最主要的共同策略。进一步讲，多样化的强烈要求，存在于各种形势下。

在经营顺利时，公司要向新的方向扩张，以取得联合的共同优势和品牌名望；经营不善时，公司就是另谋生路。这两种策略，都是典型的自上而下的组织变动措施，而两者都常常出现问题。“经济顺利”时的策略会导致公司陷入所谓的线性扩张陷阱；“经营不善”就转入新领域的策略，会造成与线性扩张同样的许多问题。

爱芳公司就是后一种情况的实例。在其主要生意经营不善时，爱芳公司放弃了这方面的经营，买了两个香水公司。

一、经营状况陷入困境时

不幸的是，几个高层领导恪守“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”这句格言。对于这一熟悉的格言，他们有他们自己的理解。他们认为，一旦某项业务陷入困境，就应开展其它业务。

当几个精明人一直在为此事奔忙时，下层管理人员告诉董事会：市场销售不畅。他们无法指望再现丰收年景了，因为市场已经发生了变化，为共同获利采取的行动，却得了个“偷鸡不成，倒蚀一把米”的结局。

你将要读到的这件事，是一个新情况。管理人员瞄准了更能获利的临近市场。当其他经理觉察到，由于部分高层管理人员的失误，造成了利润亏损，他们不得不开始精心地打他们自己的小算盘，所有这些，对于企业的主要生意来说，都不是好兆头。公司将失去大量的发展机会，而变成一种“收获”模式——付出的多，收入的少。

有时，你不得不正视生意衰退的现实。但除非你的生意是基于一时风行的时尚，没有一夜之间就消失的生意。进一步讲，当你追逐一个别人已经占据优势的新市场时，你就如同一只正在扑火的飞蛾。最好在已占据优势的主要生意的重大改进上投资。改变主题，会导致你错过近在眼前的绝好机会。

二、爱芳的拜访

爱芳公司就存在这样一些问题。化妆品上门推销的长期领导者——爱芳公司发现，当越来越多的此类产品由不太易于选购的百货商店，转移到非常易于选购的杂货店和连锁零售店时，生意就不太好做了。

最突出的问题是，家庭妇女不再是整天呆在家里，坐等爱芳小姐拜访了。当邮购样品风行并变得成熟起来时，美国逐渐失去了原有的一些对城镇居民直接推销的魅力。这也正是爱芳公司改变策略，开始经营超出香水范围、获利高达20亿美元的零售市场营销的原因之一。他们无法抗拒眼前的诱惑。

在很短的时间内，他们就操纵了凯瑟琳·丹尼佛香水公司的一个零售机构和乔尔吉奥股份有限公司。几个月后，他们又兼并了帕夫姆斯·斯特恩公司。该公司生产了“佩里·埃利斯”女性香水，以及“奥斯卡·蒂·拉·伦塔”、“拉夫斯”、“范伦丁诺”男性香水。

这一逻辑无懈可击，爱芳公司转向“设计师香水”，并通过百货商店经销。在董事会上，或许这会被认为并不难以推销，因为呆在家里的妇女越来越少，他们都在外工作，而妇女已有了比以前更多的可自由支配的收入。而且市场前景也很有利。

正如爱芳美容集团领导人詹姆斯·普雷斯顿在报告中指出的，“在二十世纪末期，哪能找到税前利润为13％－16％，而又有股票收益的买卖呢？”

假如你被任命为爱芳公司负责市场营销的新任经理，你将如何采取措施呢？你的分析将从何处入手呢？

三、面临的问题

你的任务相当艰巨。首先，爱芳公司的新竞争对手——埃斯蒂·劳德和卡尔文·克莱因都是领导新潮流、做时尚生意的老手；其次，近年来，“设计师香水”的市场销售已经不畅；第三，超出爱芳经营范围的、“设计师香水”品牌方面的促销和广告的类型，与爱芳公司的惯例截然不同，其神奇与狂想已与其耗

费达到了同样的高度。

显然，要想成功地完成这么艰巨的任务，必将耗费大量精力。当这一切正在实行的时候，将对你的主要生意产生怎样的影响呢？因为爱芳公司的化妆品生意，是他们生意的绝大部分，所以这是一个非常重要的问题。近年来，爱芳公司已失去了不少市场，其化妆品市场占有率已从12%降至8%，降低了4%。

不管新香料产品提供了什么机会，我们认为，要首先把注意力放在主要生意——美容产品上。你将从哪儿入手呢？如何才能找到推进主要生意的战术呢？

四、“爱芳”是什么

显然，“爱芳”一词已在潜在顾客的头脑中有了些印象。既而，人们就会提出这样一个基本问题：“‘爱芳’是什么？”或者更准确地讲，“‘爱芳’这一称呼，是一个产品名称呢，还是一个销售渠道的名称？”显然，爱芳公司兼而有之，但更核心的问题又将被提出：“‘爱芳’公司更多地是被看作生产厂家呢，还是一个销售渠道？”

你可以推测爱芳公司仍然是那种著名的表达方式——“叮咚，爱芳小姐来拜访”的总体感觉。因为爱芳公司已成为甚为别致的美容和装饰品的象征，所以，你可能感觉爱芳公司更像销售渠道，而不是制造公司。或许你是对的。爱芳公司提供了居家在外购买美容品的机会。

我们暂且把爱芳公司视为销售渠道。幸运的是，这也正是爱芳公司的独到之处。你能够选购各种品牌的香波，但只有“爱芳”这一个品牌能订到，并且能送到你家中。如果你的感觉是正确的，那么你的战术就得建立在广告爱芳销售渠道，而不是广告爱芳产品上。这种广告将使这一销售渠道变得更加重要。

爱芳小姐一旦走上门来，就能卖掉不少各种各样的化妆品。使你获最大利润的买主或许就出现在他们当中。如果消费者对爱芳公司有什么印象或感觉，那一定是由于爱芳小姐的缘故。不管怎么说，她代表这个公司。

关键的问题是，如何选定爱芳小姐，如何增强她们所代表的公司的吸引力，以使潜在顾客有理由追寻爱芳销售渠道。显然，这方面的工作做得越好，增加顾客购买爱芳小姐美容产品的百分率的机会就会越多。

五、竞争状况

战术是进行竞争的关键手段，假如说爱芳公司有一个销售渠道，那么，爱芳公司的竞争对手又是谁呢？有哪些其它销售渠道与爱芳公司竞争呢？

有两个主要的竞争对手：

（1）百货商店。不在乎价钱的妇女会去百货商店，与制造商代理人商讨和选择定做的化妆品。

（2）杂货店。在乎价钱的妇女会去大众分销批发店，挑选她们所需要的物品，而不会要求其它服务。

第三个销售渠道就是爱芳公司。爱芳公司提供了便利。女士们可以给爱芳公司销售代表打电话，或者可以看爱芳公司的产品目录来挑选她们所需要的物品，爱芳公司再寄给她们。

从爱芳公司市场占有率的下降来看，另外两个销售渠道赢得了这场竞争的胜利。如果爱芳公司想重整旗鼓的话，就必须找出百货商店与大众营销商两者之间的区别及各自的优势所在，然后，以自己的销售渠道提供这样一些美容服务，即在百货商店与顾客商讨的方式，以接近于杂货店的销售价格，为顾客提供服务。

下面这两条建议，实际上是同一战术措施的两个方面。

第一，爱芳个人美容代表。这种方法要求爱芳小姐作为与产品目录分销人员和处理订货人员相对的“个人美容代表”。

虽然，在为这一角色做广告、建立其知名度时，培训是一个主要问题（这一部分是推行“个人美容代表”战术的策略。）因为提供的产品繁多、色泽各异，可以想象这些化妆品在消费者的心目中，会造成怎样的混乱。“个人美容代表”方法，能够解决这一问题。

第二，爱芳美容电脑。这一方法与“个人美容代表”相联系，是能够使爱芳小姐变成真正的个人美容代表的战术的一个新成分。

你可以考虑用“美容电脑”来装备最大的产品代理商。对于像皮肤类型和头发颜色这类问题进行编程，这个小小的计算机就能够协助“个人美容代表”在为顾客选择化妆品时，能够保证使她们达到“从未如此动人”的效果。实际上，“美容电脑”可以是与主机或区域性微机，通过电话线相连接的一个计算机终端。另外，“美容电脑”除了可以协助爱芳小姐外，还能够成为有助于推销这一渠道的、有力的广告方式（这个广告战术将推进其商业战略。）实质上，“美

容电脑”使爱芳小姐成为美容顾问,而不再是一名推销员。

你会发现,“美容电脑”已在爱芳公司投入使用。这并不奇怪,因为这是个显而易见的构想。问题只是是否将它付诸实施。换句话说,把这一战术变成实际策略,需要充足的时间和雄厚的财力。这才是这一构想能否付诸实施的问题所在。

讨论:

(1)爱芳公司在经营陷入困境,面临诸多问题和竞争激烈的情况下是采取怎样的措施?

(2)经过反复思考,爱芳公司的高层主管陷入进退两难的境地。它的指导性原则错在哪里?

(3)假如你是爱芳公司的总经理,你将采取何种措施?

[案例八]　多美公司的全球协同营销

创业于1924年日本多美工业股份公司,主要从事玩具的制造与销售,80年代初,销售额即达213.72亿日元。在几十年的经营生涯中,多美公司的全球营销战术为世人瞩目。

一、到海外去办厂

50年代多美公司的出口销售额占年销售总额的80%左右。但自60年代中期开始,出口迅速下降。到1970年,日本玩具产业对美出口的霸主地位,终于被香港所取代。多美公司的出口率也从80%左右急剧下降到1969年的10%左右。

美国的买主依然前往日本。然而,他们只是为了获取信息、收集样品而来,在日本只作短暂的停留后,又前往香港,让香港的玩具制造商根据日本样品制造产品,然后,再销往美国。

香港是一个自由港,又拥有大量的廉价劳动力,具有外贸优势。在出口玩具方面,香港比日本的条件更为有利。但多美公司产品开发能力强,质量管理有诀窍。如果能把这两个优势搬到香港去与香港制造商合作,那就如虎添翼。

1969年11月和1970年4月,多美公司两次派人前往香港进行调查。

1970年8月,在香港设立了当地法人——多美香港有限公司,投资594万日元,生产委托当地的玩具制造商进行。公司把有关的技术专家和质量管理专家派到当地委托加工工厂,深入车间现场,监制产品质量,并对外运的产品进行抽查,由于多美公司实施了全面质量管理,获得了美国买主信任,创业第一年就获得了利润。但在以后的发展中,公司接二连三地碰到委托生产工厂提出的提高加工费的要求,面对这一局面,公司深切地感受到海外必须拥有自己的工厂。

海外事业部部长宫本根据社长富山允“放眼全球”的指令,调查了新加坡、马来西亚、泰国、爱尔兰、西班牙、希腊、伊朗等国,经过50天的实地调查,宫本认为。新加坡是最适宜的海外工厂立足点。

因为新加坡靠近美国,作为自由港,港湾设施齐全;政治上稳定;拥有大量高素质的劳动力;享受发达国家提供的特惠关税;能够自由地向法国出口;当地政府能够保证企业开展自由经营活动;等等。

1972年7月,社长富山允亲自前往新加坡,与政府签订了租借工厂的合同。并于当年10月5日,出资1.8亿日元,设立了当地法人——多美新加坡有限公司。出资者除多美公司(60%)外,还有住友商事(25%)和旭化成公司(15%)。

1973年7月,该厂全面开工,当年就获得利润。然而,这一年的11月,遭受了石油危机的冲击,作为原材料的塑料价格暴涨,工厂陷入了困境。同时,由于美国市场上销售能力的下降,不能稳定地向新加坡工厂订货。作为对美出口的生产据点——新加坡工厂的形势更为严峻。

当时,多美公司在美国没有一个推销员。美国市场的开拓,全权委托给代理商,工厂仅根据代理商的订货,进行生产。这时,富山允社长开始考虑,怎样形

成依靠自身力量，开拓国际市场的体制。

二、建立自己的推销队伍

多美公司海外事业部部长宫本曾说："在美国市场上，利用自己的商标，自己销售，这是制造商梦寐以求的。"

多美公司是如何掌握出口诀窍的？宫本认为："掌握出口业务诀窍并不难，关键在于有合适人选。"

1971年，在多美新加坡有限公司设立的同时，已开始为打进美国开展调查。这一年，富山允就几赴美国，调查美国市场，并努力发掘人才。

在多美美国有限公司的创设中，有一位美国人起了重要作用。他叫卡罗·福契，以前是美国玩具制造商，曾任埃罗德公司的技术部长。多美公司曾经和埃罗德公司从事过交易。埃罗德公司倒闭后，福契高度评价多美公司玩具产品开发能力的质量管理，所以，很乐意协助设立——多美美国有限公司。

1973年3月，多美美国有限公司成立了，资本为1亿日元，最初的职工为29人。公司的事务所和工厂位于洛杉矶郊外的卡松市。

由于创立了多美美国有限公司，在美国的销售活动全部由该公司经营。经过3年的努力，依靠本公司销售队伍，取得了巨大的效果。到多美美国有限公司成立十周年时，就业人员已发展到500人。

事实证明，由公司的推销队伍从事销售活动比单纯依靠代销商要好得多。

代销商不断从各渠道收集能够销售出去的商品，卖上一、二年，到第三年又把精力投向新的商品，对原有商品就淡漠了。公司的推销员则实行一种长期推销的方法。他们对有些玩具一开始就考虑折旧。如在三五年内，销售量达到30万或50万个，就可以按照这一数量订价。所以价格比委托代销商时便宜，受顾客欢迎。

1982年，多美美国有限公司对销售网络作了大规模的调整。仅在得克萨斯、佛罗里达等少数地区设立销售店，大多数地区都由本公司的推销员（约100人）从事销售活动，终于建立了用自己的双手开拓美国市场这一有效的销售体制。

三、全球协力竞争

多美公司于1970年8月，在海外设立了第一家多美新加坡有限公司；多美英国有限公司是1982年12月创立的。在10年左右的时间里，多美公司共设立了8家海外有限公司及海外办事处。

海外据点的资金合计为13.16亿日元，为日本两家母公司资金额（约4亿日元）的3倍以上。从就业人员看，日本两家母公司为1715人，海外据点总共为1409人，约占80%。日本两家母公司的销售额为480亿日元，海外公司基本上达到同一规模。

多美公司的海外开拓仅有13年的历史，但已经具备世界企业、跨国公司的性质。

多美公司在国际经营中最引人注目的是，利用众多的海外据点，开展全球性的协力竞争。该公司的海外据点，并不是各自独立行动的，而是相互紧密结合，组成了一个有机的整体。

在海外市场中，以美国商场的占有率最大，因此，协力竞争是以美国的子公司为中心展开的。

多美美国有限公司1982年底销售额虽高达1.2亿美元，但其中85%是来自海外生产据点的进口产品销售额，当地生产只占15%。在全球性协力竞争体制下，各企业扬长避短，发挥各自的优势。

在日本，以生产高附加价值的电子尖端产品为主。新加坡工厂的工资水平是日本的50%，和香港、台湾、澳门比较，可以节约外发生产的费用。因此，主要生产劳动花费较多的产品，如机械，玩具等。多美美国有限公司在当地生产的有大型商品，如儿童踏板车、三轮车、小手推车、轿车等，这是因为大型商品运输费用高，而美国的原材料（塑料、橡胶等）便宜，生产率也高。生产大型商品，操作工需要有体力，在这方面，美国人胜过日本人。

除大型商品外，美国当地还生产外壳和进行组装，机械来自日本或其它国家。机械小巧、轻便，运输费用低廉，所以，比进口成品有利。包装也一样，美国的纸张价格便宜，包装设计也较先进。多美公司充分利用了国际分工体制的优势，并取得了成果。

多美公司全球战略中，富有深远意义的一招是产品从日本流向海外，几乎不存在返销。

如果光看生产成本，香港、新加坡要比日本便宜。这是因为工资成本相对悬殊，然而，进口到日本要加关税，成本的差距就缩小了。

再一个原因是交货期问题。日本的工厂一般是接到订货后一个月、最快20天交货。但海外不可能做到那么快交货。新加坡的工厂生产的金属玩具，部分零件还必须在日本制造。生产这些零件需要花费20天到一个月时间。这些零件造好后要送到新加坡组装，然后再把这些组装好的成品运回日本。经过这样往返循环，最快也得花费2～3个月时间，因而不适应日本市场的订货要求。

在欧洲大陆市场上，原来是通过多美联邦德国有限公司开展销售的。以后，在各主要国家设立销售公司，根据各国的市场状况，利用各自的销售公司开展不同的销售。中南美、澳大利亚、中东、东南亚等销量不多的市场，则委托给海外的各家据点，就近出口。如多美加拿大有限公司的一部分产品出口到中美，新加坡子公司则向中东、澳大利亚等市场出口。

多美公司的产品开发也根据各自的市场需求，从事不同的发明。逐渐由原先日本集中开发的体制向日、美、欧共同开发的体制转移。

四、成功的关键

在几十年的经营发展中，多美公司成功地实行了全球战略。这一全球战略具有三大特点。

一是设立海外制造子公司，作为出口的生产基地。多美公司在香港、新加坡、台湾、澳门设立生产基地，但并不是为了在这些国家和地区的市场上出售，而是把产品销售到以美国为主的海外市场。

二是全球的协调行动。多美公司各海外据点已形成了一个有机的整体，发挥各自优势，扬长避短，互相依存，协力竞争。

三是具有全球管理体制。首先是把日本职工派往海外据点以及让日本职员短期出差。通常由当地人任社长，但生产据点则由日本人担任相当社长的重要职务。其次是定期召开一系列会议，如4月产品会议、6月商品会议、7月技术会议、8月海外经理会议、9月经营会议。

多美公司的全球战略之所以能获得成功，其关键在于重视产品开发。“没有开发就没有玩具厂”这句名言是多美公司创业者富山荣市郎一生遵循的经营哲学，并为现任社长富山允所继承。

玩具是否畅销，取决于造型和设计的娱乐性、奇特性及新颖性。购买者对价格并不敏感，玩具虽便宜，但不好玩，就卖不出去。因此，最重要是发明孩子们所喜欢的商品并推向市场，至于如何生产价廉商品，则是第二位的。玩具产业的另一特征，在于产品生命周期短。

去年畅销而今年滞销的商品屡见不鲜。能连续畅销5年的商品是十分罕见的。玩具的产品生命周期平均为3年左右。正因为如此，每年有三分之一的产品等待更新。因此，必须具有市场需求的观察力和新产品的开发力。

多美公司竭尽全力培养从事开发的人才，公司建立了把10%的职工用于从事开发的人事制度。努力面向海外进行产品开发，以优质商品来振兴、开拓世界市场。

讨论：

(1)多美公司在遭受石油危机的时期是采取怎样的办法度过难关的？

(2)多美公司的海外市场情况如何？依据什么指导思想开拓的？

(3)讨论：“没有开发就没有玩具厂”，这句话在当代商业竞争如此激烈的情况下有什么现实意义？

[案例九]　日立录相机市场营销企划

这里通过日立录像机1989年市场营销企划案来说明成功企业是如何完成市场营销企划过程的。

由于市场成长迅速，起初日立公司在盒式录像机市场经营得十分出色。最初，日立公司选择了廉价电视与立体声设备商店作为它的分销渠道。因此，加上它的低价和促销性的折扣使得它在这类销售网点中捷报频传，大获全胜。不妙的是，喜极忧来，现在盒式录像机市场已经趋于成熟，并且竞争对手纷纷崛起，正在为争夺市场占有率而进行战斗。日立公司必须改进它形势严峻的市场营销地位，以求能在盒式录像机市场上生存下去。

为此，该公司制定了如下营销计划：

一、目标

销售额	22100万美元
毛利	5700万美元
毛利率	28%
净利润	600万美元
市场占有率	6.3%

二、销售历史资料

表 4.9.1 单位:百万美元

	1986	1987	1988	1989	1990
市场销售额总规模	3,200	3,500	3,360	3,500	3,600
日立销售额	205	224	201	221	234
日立市场占有率	6.4%	6.4%	6.0%	6.3%	6.5%

注:表中所有数据都是批发销售额。

三、市场占有率发展趋势

表 4.9.2

	1986	1987	1988	1989	1990
美国无线电公司	12.0%	12.1%	12.0%	12.0%	12.1%
索尼公司	11.4	11.6	11.7	11.7	11.7
泛美音响公司	10.7	10.8	10.9	10.8	10.8
夏普公司	9.8	9.7	9.8	9.4	9.4
三洋公司	7.0	7.1	6.7	6.6	6.6
弗西尔公司	6.8	6.8	6.4	6.3	6.4
马格拉音响公司	6.8	6.7	6.4	6.3	6.3
日立公司	6.4	6.4	6.0	6.3	6.5
色丽丝公司	6.0	5.8	5.5	5.8	5.8

四、综述

盒式录像机市场的成长已经停止,该市场领域内的大多数公司都在为维持盈利而奋斗。像许多其它日本公司一样,因为日元的坚挺,日立可能要提价。而激烈竞争的市场和韩国低价盒式录像机如三星与金星的进入市场似乎不是提价的主要原因。

然而,一旦三星和金星占有明显的市场份额时,他们很可能迅速地向市场渗透。此时若日本公司提价岂不是如虎添翼,给韩国人以可乘之机?日立公司过去一直采用低零售价和高零售折扣的策略,经营一向是十分成功。正因为如此日立公司在韩国进口面前才表现得尤其脆弱。如果日立一旦提价,后果将会如何呢?实际上,直到韩国出口产品涌入美国市场之前,日立公司的盒式录像机在商店中的售价常常是最低的。

在许多消费者看来,他们眼中的各种牌号的盒式录像机的差异是不明显的。美国无线电公司、泛美音响公司和索尼公司的产品都一样。产品差异性的缺乏迫使那些知名度低的公司如日立公司不得不把市场营销的重点放在零售商店。由于零售店不愿意经营五到八个以上的牌号,所以那些知名度低的公司便为了争夺零售商店而展开了相互厮杀。

日立的销售情况一直不错,但它的长期获利能力却似乎值得怀疑。由于韩国竞争者的涌入以及零售商已习惯的、并正在提出更高的折扣,使得日立公司不能提价。日立需要在市场上建立一个防御性的定位,或完全停止盒式录像机产品线。

五、竞争形势

因为盒式录像机产品是无差异的，所以把具有相同质量的竞争者归在一起。

索尼和泛美音响公司。这两个公司都建立起了超一流的质量形象，它们的产品都在著名商号里溢价销售，几乎没有折扣。

美国无线电公司和马格拉音响公司。长期以来，这两家公司一直在电子消费品市场中经营。它们以本公司其它的电子产品为杠杆，向大量的零售网点渗透。它们的价格低于索尼和泛美音响公司，并与各销售网点合作进行广告宣传。

弗西尔、夏普和三洋公司。在电子消费品市场上，这些公司是第二流的。它们既没有像索尼或泛美音响公司产品那样一流品质的声誉，又没有像美国无线电公司和马格拉音响公司那样的分销渠道。它们产品的定价都低于前两类公司，并且向他们的销售网点割让大量的折扣。

金星和三星公司。这是两家韩国的盒式录像机生产公司。至今，美国消费者对它们的产品还不熟悉，对它们产品的质量水平了解不多。韩国产品的价格比所有其它公司产品的价格都低，这是日立面临的真正威胁。

六、价格对比

为了便于比较，可以以盒式录像机的中等价格进行分析（见表4.9.3）：

表4.9.3

索尼	410.00
泛美音响公司	410.00
美国无线电公司	390.00
马格拉音响公司	380.00
色丽丝公司	370.00
弗西尔公司	360.00
夏普公司	360.00
三洋公司	355.00
日立	335.00
金星	295.00
三星	295.00

各竞争公司之间的价格——价值关系是难以评价的。各公司的盒式录像机都有类似的功能特征。价格似乎只是公司形象、产品声誉的函数。由于产品是无差异的，消费者可能模糊不清，拿不定主意，导致最终的购买可能完全是他们对某一商标名称的偏爱。

七、问题与机会

问题：

（1）日立的商标名称的知名度很低。

（2）日立盒式录像机没有任何显著产品特性区别。日立也难以开发不可能被竞争对手迅速模仿的产品特性。

（3）日立拥有的分销商无论是在数量上还是在质量上都次于它的大多数竞争对手。

（4）大约只有3％的分销商认为日立是一个重要的牌号。

机会：

（1）在第二流消费品制造企业中，没有一家有一个防御市场定位，因此，日立可以把三洋、弗西尔、夏普从它们占领的某些销售网点中挤出去，取而代之。

（2）顾客调查表明，大多数消费者都对盒式录像机的《使用说明书》的质量不满意。

（3）由于电子消费品零售商店也面临着可怕的激烈竞争，因此它们也乐于接受任何能给它们带来竞争优势的计划，所以只要是有利于竞争的任何计划它们都会作出积极的反应。

八、主要行动

日立有两个需要澄清的问题。第一，它必须建立

一个既有顾客又有零售商的防御市场定位;第二,它必须提高产品价格以恢复到原有的利润率水平。

今年的市场营销企划案将以建立一个更强的防御市场定位为中心。对顾客来说,主要通过大大地改善产品说明书来满足他们的需要;对零售商来说,应以开展独一无二的促销运动为重点来满足他们的需要。明年,日立的市场定位应该有所改观,使之成为它提高价格的基础。

日立公司应当执行这一主要行动,其策略如下:

(1)向消费者提高知名度和增加对日立产品的支持:

①引进易于理解的《使用说明书》。

②创造一种特别易于理解《使用说明书》的店内陈设和气氛。

③为合作广告节目提供一些广告素材,其中心内容在于强调日立的说明书是容易理解的。

(2)争取零售商对日立盒式录像机产品的支持:

①继续执行对零售商折扣的计划。

②提供店内陈设以帮助日立产品的销售。

③制订一份零售商宣传计划,强调日立新说明书的好处。

④对销售日立盒式录像机销售额达50,000美元的零售店组织一次激励活动。

九、次要行动

日立将修改《使用说明书》的内容,并对其重新印刷,以吸引顾客对新的易于理解的《使用说明书》的注意。

十、市场定位表述

日立是一家综合性的电子产品生产公司。它将以制造有利可图的竞争产品进入电子产品类市场。

十一、策略

(1)《使用说明书》。日立已经委托公司外部的专家与本公司工程部专家一道编制一份新的《使用说明书》。为了使顾客容易理解说明书,日立将对盒式录像机进行更新以使其首先做到易于操作。这些更新正在进行当中,所配新的易于理解的《使用说明书》的新型盒式录像机将于1988年12月准备就绪。日立必须在对新的易于操作的说明书开展一系列活动之前三十天,将新型盒式录像机运到目标市场,以便留出时间让各零售商店妥善处理完店内现存的所有日立盒式录像机。

(2)零售商折扣。日立在明年将继续执行今年的数量折扣策略。

(3)推销人员培训。对推销员的培训将从12月1日开始直到要进行新的推销活动为止。

(4)开设800次24小时免费热线电话。1989年2月1日起公司将开设800次24小时免费热线电话,与顾客讨论有关日立盒式录像机的问题。

(5)零售商店策略。对零售商店的活动安排包括如下将要执行的策略:

①在新型盒式录像机说明书即将运到零售商手中之前,确切地说在1988年12月10日,日立公司将通知零售商。

②到1989年1月15日,公司推销员将把新的推销活动安排送到每一位销售日立公司盒式录像机零售商的手中。

③凡购买10台日立公司产的盒式录像机的零售商,将免费获得一份关于介绍易于理解说明书的店内样品招贴。

④每位推销员都将携带一盒录像带,这盒录像带中录有顾客对这种新型拿式录像机和它的新型操作说明书表现出的极大兴趣及反应强烈的内容。推销员将把这一录像内容播放给零售商看。

⑤日立公司还将编制和印刷一本袖珍销售说明书,以便于零售商店的销售人员将它们发给前来光顾的潜在顾客。

⑥店内陈设。店内陈设将委托一家广告代理商设计制作。陈设将有四英尺高,有20台盒式录像机,最大限度地利用楼层空间,以充分吸引顾客的注意,使顾客从四面八方都能看到。

(6)展示宣传活动。这一活动将循环在每一零售店组织进行。这些突袭宣传活动包括反复播放消费者使用日立盒式录像机的录像和他们对新型录像机表现出的极大兴趣,以及对新型易于理解说明书的强烈反响,录像中还将展示日立公司对盒式录像机产品所做的全部更新并加以说明,这样,以期达到顾客易于理解和便于操作日立盒式录像机的目的。

(7)合作广告。如果零售商在合作广告基金上投资的话,他们将获得购买额2%的收益。不过这是有条件的,只有当他们把广告宣传的内容集中在介绍日立公司的新型《使用说明书》方面时,零售商才有可能获得这2%的盈利。合作广告基金将支付广告费用的一半。

(8)公共关系。公司发布新型易于掌握的《使用说明书》的新闻,并把新闻送到销售日立公司盒式录

像机产品的零售商所在当地报刊及有关杂志发表。

(9)刺激销售商计划。对那些购买日立盒式录像机价值在50,000美元以上并付了款的零售商,日立公司将向他们提供一年两次、每次持续一周的激励活动。其具体内容包括:

①在激励活动期内,零售商将出资突袭期合作广告基金的50%。这样,零售商将获得额外的以激励期内购买额为基数的5%合作广告津贴。

②零售商在激励期的购买额将按额外的5%进行贴现。

③日立公司的销售人员将于星期六和星期天带着日立公司反复展示宣传录像带在零售店工作。

十二、生意在哪里

预计日立公司的销售额将主要在那些盒式录像机市场成长率为4%的市场上,以10%的速度增长。显然,今年计划要求公司销售增长率超过市场成长率6%,以弥补由于韩国向美国出口而可能引起的潜在销售损失。但这决非易事,而日立有能力做到吗?它的生意又在哪里呢?

通过与那些正在考虑减少或终止日立公司盒式录像机产品销售量的零售商洽谈之后,公司了解到明年所采取和一切措施将把这一损失降低到2%,即把打算减少或退出经营日立产品的零售店所造成的销售损失减少2%。(严重情况下,日立将失去4%到6%的零售销售业务)。通过与新的目标销售网的初步接洽和讨论,公司估计借助于这些新措施,明年将增加7%的销售网点,而不是今年的5%。

通过一个小范围抽样调查发现,在采取了这一系列新措施之后,现有的15家零售商中有五家把日立算作它们五个主要牌号中的一个。而在非试验零售店,眼下只有3%的零售店把日立算做他们的五大名牌之一。

十三、时间表

表4.9.4

活动项目	关键日期	数量	费用(美元)
1988年12月			
销售培训	1/12		125,00
零售商录像	1/12		85,000
新商店陈设	20/12	10000	300,000
新《使用说明书》	30/12	30000	150,000
日立展示陈设	30/12	100	500,000
新零售商销售读物	30/12	250,000	125,000
其它促销宣传品	30/12	250,000	125,000
1989年第一季度			
合作广告支持素材	15/1		100,000
开设800次免费热线电话	30/1		15,000
合作广告支出	30/1		80,000
第一次展示活动	15/2	50	100,000
合作广告支出	28/2		180,000
展示活动	15/3	50	100,000
合作广告支出	30/3		180,000
1989年第二季度			
印刷《使用说明书》	15/4	30,000	60,000
展示活动	15/4	50	100,000
合作广告支出	30/4		180,000
展示活动	15/5	50	1000,000

活动项目	关键日期	数量	费用(美元)
合作广告支出	30/5		180,000
展示活动	15/6	50	100,000
合作广告支出	30/6		180,000
1989 年第三季度			
印刷《使用说明书》	15/7	300,000	6,000
展示活动	15/7	50	100,000
合作广告支出	30/7		180,000
展示活动	15/8	50	100,000
合作广告支出	30/9		180,000
展示活动	15/9	50	180,000
合作广告支出	30/9		180,000
1989 年第四季度			
印刷《使用说明书》	15/10	30,000	60,000
印刷销售读物	15/10	100,000	18,000
印刷促销宣传品	15/10	100,000	18,000
展示活动	15/10	50	100,000
合作广告支出	30/10		180,000
展示活动	15/11	50	100,000
合作广告支出	30/11		180,000
展示活动	15/12	50	100,000
合作广告支出	30/12		180,000

十四、关键风险

一个经营竞争激烈的产品制造公司可以开发和引进一些重大的、关键的产品新特性。竞争者可以很快模仿日立公司——改善产品说明书使其更易于理解方面的这一做法。

然而,好在日立公司不单单是推出了更易于理解接受的《使用说明书》,同时还对产品进行相应的更新,使之与新说明书相配套,本身变得更易操作使用。这样便把风险降低到了最低限度,使竞争对手不那么容易进行模仿。

弗西尔公司、夏普公司、三洋公司可能采取一些应变措施,向零售商提供高额的折扣,用来保护他们的市场占有率。不过,他们似乎不太可能采取这一行动,因为日元越来越坚挺。

如果他们愿意顾此失彼的话,向零售商提供额外的价格折扣,这三家公司都将陷入无利经营的窘境。相信他们是不会那么愚蠢的。

零售商们可能不愿为日立导向型广告支付一半的费用,因为这些广告着重突出日立而不是零售商。然而,对零售商的调查表明,零售商最后将支持合作广告。但是如果零售商的第一次合作广告计划不成功,他们可能取消对合作广告的支持。看来,真正的风险在于合作广告的质量而不是合作本身。

讨论:

(1)日立为了在竞争中取得地位,对自己的产品采取什么样的营销方式?具体步骤如何?

(2)从日立营销市场占有率发展趋势上看,能发现日立的前景如何?

(3)日立公司制订一系列营销策略的依据是什么?

(4)从上例几个统计表中所体现的数字来看,你认为日立能不能取胜于同行业?

［案例十］　忽视市场营销环境的失误

彭尼公司是美国大型零售商店之一，成立于1902年。8年以后，它发展成为遍布美国西部各州的26家连锁商店。在以后的30年间，它的发展极为迅速，到1940年已经拥有1585家商店。彭尼公司的巨大成功，来自于它的经营特色：

（1）只限于在小城镇开店，大多在密西西比州的西部。在这样的小镇上，彭尼公司的经理工资最高、地位显赫，被尊为当地人的朋友，他们的商店也受到了爱屋及乌的礼遇。

（2）现金交易。彭尼公司极力提供最优质的商品，而且尽可能把价格压到最低限度，这样一来顾客乐于付款，也乐于把商品自己带回家中。由于商店坚持以货真价实为宗旨，不搞门面装饰，因而管理费用极低，在售价低的情况下，也有利可图。

（3）销售品种有限。彭尼公司的商店大多分布在小城镇，销售产品主要限于服装和家具，这样一来质量更容易获得保证。

二战后，彭尼公司恪守的经营原则受到了严重的挑战，市场占有率不断下降。而同期，另一家大型连锁店西尔斯的市场占有率却在不断上升。什么原因导致二战后彭尼公司的滑坡呢？主要是市场营销环境发生了变化，而公司仍抱着传统的经营观念、经营方式不变。

（1）顾客需求呈现多样化。由于战后人们生活水平的提高，消费结构的变化，消费需求日渐丰富，呈现多样化的特征。而彭尼公司的经营品种只限于服装和家具，不能满足人们的购物需要。

表4.10.1　彭尼公司商店数和销售额的增长

年　份	商店数	销售额（$）
1902	1	28,898
1905	2	97,653
1912	34	2,050,641
1919	197	28,783,965
1926	747	165,957,865
1933	1466	178,773,965
1940	1585	302,539,325

（2）服务形式多样化。由于买方市场的形成，消费者对服务水平的要求越来越高。不仅要求有漂亮的装潢，舒适的购物环境，还要求有赊销、送货上门等服务。而彭尼公司仍坚持现金交易和自己拿货。

（3）企业形象日趋重要。由于竞争的加剧，企业定位、企业形象对于吸引消费者起着越来越大的作用。彭尼公司的商店遍布小城镇，在大都市踪影全无，无疑极大地影响了它的发展，难以与代表高效率、大规模的西尔斯公司相比。

50年代，彭尼公司的推销员威廉·巴顿给董事会写了一份备忘录，批评公司那种面对已变化了的市场环境，却不作任何反应的顽固、保守的作法。该备忘录引起了公司的极大关注并开始着手改革。

（1）赊销。1958年9月，彭尼公司开始进行赊销的可行性试验，到1962年，彭尼公司的所有商店都提供赊销服务，赊销的比重1964年占28%、1966年占35%、1973年达到38%。

（2）经营品种多样化。除了经营传统的非耐用品之外，开始依照西尔斯公司也经营家电、家具、汽车等耐用品。

（3）向大都市扩展。由于舍不得离开小城镇，公司的发展受到了阻碍，竞争力受到影响，因此公司决定向大都市扩展，树立现代企业形象。

（4）开展市场营销环境研究。在备忘录出现以

前,公司对市场营销环境研究还十分生疏。但它的出现刺激了公司,使公司认识到必须对所赋予的环境、机会和市场需求进行全面、彻底地研究,以督促公司管理人员对消费者的需求和偏好作出评价,对竞争对手的变化作出反应。

从图 4.10.2 可以看出,公司着手改革以后,市场占有率在 60 年代开始逐步提高,可见开展市场营销环境研究对公司发展的重要性。

讨论:

(1)彭尼公司的发展情况如何?

(2)为什么彭尼公司市场占有率会不断下降,他们采取了什么措施?

(3)从占有率图表中,你判断它的上升高度是否能恢复以前的纪录?

(4)对市场营销的作用应当怎样理解?

[案例十一] 麦当劳的市场营销战范例:馅饼战

在 1984 年,仅麦当劳一家在广告方面的开支就达 2.5 亿美元以上,几乎相当于一天花 68.5 万美元,一小时花 2.9 万美元。要收回这笔钱,它必须售出大量的汉堡包。这样的巨型企业是如何起步的呢?故事还得从咖啡店说起,这种咖啡店在美国每一个村庄和城镇都很受欢迎。

一般而言,家庭经营的小店仅有一张柜台,六七只凳子,咖啡店只是一个名称而已,它不仅仅局限于提供食物和饮料,你也可以吃到火腿和鸡蛋、烟熏猪肉和莴苣三明治,以及冰淇淋等。自然也少不了汉堡包或乳酪面包和法式炸鸡。且每一个城市、地区都有各自的特色。

在费城,有乳酪牛排三明治;在波士顿,有蛤肉杂烩;在南部,有粗燕麦粉。这是一场争夺市场的战争。在这里,所有参战的都是游击者,他们警惕地防卫着各自的地盘。(游击原则之一是:寻找一块小的自己足以防卫的市场部分)。

一、并入麦当劳商号

雷·克罗克在伊利诺斯州的迪斯平原开始了他的第一家麦当劳快餐店的经营,几年后,快餐店的生意发生了巨大变化。克罗克的成功之处是对当地的咖啡馆发起了进攻,然后迅速把经营规模扩大到全国。

在那个时代,咖啡馆经营的品种几乎无所不包,其特点是简单、方便、省钱。但从军事角度来说,这种经营方式使战线拉得太长,因而不堪一击。克罗克作出了明智的抉择。他择其中部发起进攻。(在咖啡馆的菜单上,什么是最受欢迎的品种?是汉堡包和乳酪汉堡包)。

馅饼连锁商号诞生了。在不存在竞争的情况下(只有些经营很差的咖啡店),加上他本人的勃勃雄心,克罗克很快扩大了他的连锁商店。为实现其梦想,他甚至不惜去借高利贷。更为重要的是,这种早期扩张确保了麦当劳的成功并确立了它在正在发展中的汉堡包行业的优势。今天,麦当劳的销售额超过了伯格·金、温迪以及肯德基炸鸡店 3 家的总和。

在解释麦当劳的成功时,市场营销专家们都热衷于描述公司严格的标准和程序,它对清洁的狂热追求,以及对特许经营者的严格训练等(它在伊利诺斯州埃克格威设立了麦当劳汉堡包大学,所有的特许经营者都要在这里接受强化训练,并给每一毕业生授予汉堡包学士学位)。这些是实力赋予领导者的奢华之处,麦当劳是一个领导企业,因为他最早进入汉堡包行业并通过迅速扩张而站稳了脚跟。

在馅饼战中,你不可能靠烤制得更好的汉堡包而变成领导者,但是,即使你烤不出更好的汉堡包,你也能保住你的领先地位。领导者的地位使你有充分的时间去纠正可能出现的问题。

在 70 年代后期,麦当劳的一份秘密文件率直地承认,根据对公众意见的调查,“伯格·金的质量明显地高于麦当劳的产品。”

之所以会有许多市场营销的传说,其实是因为新闻界要寻求某一领导者成功的原因。出于道德的考虑,我们似乎不能接受这样的解释:即是因为麦当劳是第一家,并运用了最大的压迫手段——实力原则的初级运用。但若说这是由于汉堡包大学的努力所致,或者是由于罗纳德·麦当劳,或者是电视商业

节目中那些正跳舞的歌手们倒更为令人满意。好的领导者不反对这样的猜测，他们反而予以鼓励。因为他们知道良好的士气有助于军队乘胜前进。

乔治在扮演巴顿时曾说过："现在我们有最好的食品、装备、最佳的士气以及世界上最好的士兵。上帝啊，我真为那些我们将要进攻的狗杂种们感到惋惜。"——这是领导的艺术，而不是战略。

"没有你，我们做不了。"领导者这样说。"我们能够做"，战略家则这样说。并满怀信心地保留他或她自己的意见。市场营销主管们继续混淆二者的区别——虽然这不会损害领导者的形象。但领导艺术和战略间的区别，却没有搞乱参加汉堡包大战的哈迪、伯格·金以及其他游击大军们的思维的倾向。

营销的神话会导致错误的幻想：我们只要生产出比伯格·金更好的馅饼或提供比麦当劳更好的服务，我们就能……如此黄粱梦做起来连续不断。

像其它市场营销战一样，在馅饼之战中，产品只是实现战略的具体工具。人们不应从谁比谁更好而应从产品之间的区别来思考问题。

二、伯格·金的道路

运用有效战略来反对麦当劳的第一家连锁商号是伯格·金。当麦当劳成为全美最大的快餐连锁商店后，它就不再处于进攻状态而是转入防御境地。运用进攻战略的机遇就落在第二位连锁商店伯格·金肩上。

进攻战原则之二：找出领导者的薄弱之处并攻击之。麦当劳的优势是汉堡包，它的协调一致，它的快速运输以及它的便宜。或者正如广告介绍连锁商店的最大商店麦当劳时所说的"两个全牛肉小馅饼、特制酱汁、莴苣、乳酪、腌制食品外加一芝麻籽面包上的洋葱"。这通常用一口气说不来。(在印刷过程中，麦当劳商号加上一小小的 TM 字样以提醒人们这是已注册商标。)

但其内在的劣势是什么？很明显，它存在于麦当劳用来快速发运便宜汉堡包的装配线系统上。如果你想要点特制的食品，你不得不站在另一支队伍里耐心等候。同时一位服务员不得不到后面去特制，打乱了系统的运行。在 70 年代早期，伯格·金利用此弱点实施了一项战略。"按您的需要"，广告这样说，"可以是没有腌制食品的，也可以是没有调料的，或是任何你想要的东西。"广告许诺："在伯格·金这里，你不会因为要点特制食品而受到流浪者那样的待遇。"

伯格·金的销售情况也作出了回答："按您的要求"广告在顾客服务和调味品方面，把两家商号有效地区分开来。人们也注意到，麦当劳商号受到了压力。它无法为许下与伯格·金同样的诺言而损害它协调一致的体系。这就是对良好进攻行动的评价。自问一下：防守者自己能在不损害自身地位的情况下与之竞争吗？一种优势也可能是一种劣势，但是你必须找到二者的连接处。

三、麦当劳转向炸鸡业

对麦当劳来说，70 年代是扩张的时代，当时商号寻求招徕新的顾客和取得更多收入的途径。这种目标很吸引人，但它们也充满着风险。当你战线太长时，你的中坚部位就变得脆弱。

另外，如果人们想吃炸鸡的话，为什么他们不去肯德基炸鸡店？实际情况也确实如此，麦当劳开始的两次主要扩张行动，麦克炸鸡和麦克猪排都失败了。

紧接着是麦当劳努盖特炸鸡品种的出现，这个项目取得了成功，并增加了麦当劳的销售额。但新的炸鸡产品常要做出很大努力，并花掉上百万元的广告费用。令人吃惊的是，对于麦克·努盖特炸鸡品种的出现，肯德基炸鸡店却没有作出反应。炸鸡连锁商号用了将近 8 年的时间，才推出了相对麦当劳炸鸡的他们自己的产品。名字简单地称之为努盖特炸鸡。

防守原则之三说的是：强大的攻势必尽快被遏止。肯德基炸鸡店浪费了 8 年的时光。在那些年里，他们本可以利用麦当劳的广告宣传，把业务发展到更深的领域。

麦克·马菲鸡蛋和麦克·努盖特炸鸡二者之间在扩张战略方面有所区别。在馅饼店中，早餐时间正是它的停工期。几乎任何早餐方面生意对汉堡包连锁商店来说都是一个好的战略。

而像麦克·努盖特炸鸡之类的午餐或晚餐食品将会减少连锁商店的汉堡包销售额。为什么要花费上百万美元来推销一只麦克·努盖特炸鸡，而不是在大的麦当劳汉堡包上下功夫呢？

对麦当劳和其它商号来说，他们没有清醒地思考过所卖产品之间的区别。每一个市场营销商应有三种产品：一种是用来作广告，一种是出售，另一种是用于赚钱。如果你给某种产品作广告的目的是为了销售它，取得利润，那么这种广告费用是一种浪费，即使你可以赚很多钱。

一个放动画片的影剧院会为它出售的爆米花作广告吗？不，它为电影作广告宣传，而它依靠出售爆

米花和饮料赚钱。汽车经营商以不带附属物的价格为一轿车作广告,他们希望在这种方式下,一辆车都卖不出去才好,因为他们真正可以赚钱的就是在自动传递机、空调、中波/调频收音机以及其它的附件上。

从纯理论角度来分析,汉堡包连锁商店为汉堡包作广告,同时销售法式炸鸡,却在软饮料上赚钱。这就是那种把利润减少到最低水平的方式。但如果孩子们在你这里喝了大量价格为 90 美分的可口可乐,那么在其它一切产品上,你不赚钱都可以承担下去。而公司所犯的最大错误就是混淆了他们所卖的商品与他们应做广告宣传的产品。

一旦顾客进入你的店中,你卖什么给顾客倒在其次。但是如果对同样产品进行广告宣传会损害你的地位,那这很可能是一个大错误。因为出售夹鱼三明治是一回事,而为夹鱼三明治作广告则是另一回事。特别是如果这种产品会损害汉堡包的形象,那更是如此。

麦当劳当年是以汉堡包向咖啡店心脏部位发起进攻为其开端的。但如果现在以此为中心展开生意,麦当劳就会把自己变成以往那种无所不包的连锁咖啡店,那将是具有讽刺意味的。

四、伯格·金说:我也这么做

进入 80 年代以来,开始轮到伯格·金进行效仿了。正如一位伯格·金商号的经理所说:“我从未听到过这么多有关一个生产者的谈论。如果麦当劳做某件事,我们也做;如果他们不做,我们做。”伯格·金开始执着地引进一批从小牛肉巴拿马粉到烤牛肉的系列三明治,更不用说火腿和乳酪、油炸的带骨的鸡胸,鱼片以及牛排了。“我们已失去了我们的个性”。这位经理说。

特许经营者的意见没得到重视。这些经营者一直提醒管理部门:公司的名称是伯格·金,不是三明治·金。现在商号甚至连符号也模仿罗纳德·麦当劳,他们采用麦吉克·伯格·金的符号以吸引孩子们和他们的父母。到了 1982 年财政年度,伯格·金商号的销售额已缓慢下降了。那一年他们的税前利润仅增长了 8%,而麦当劳则相反,其税后利润上升了 15%。

损害产品是一回事,损失利润则是另一回事。最后,总公司派了一位来自匹兹堡的人员去接管它。几个古怪的三明治品种从菜单上取消,但最大的变化发生在广告方面。

五、馅饼之战

伯格·金又把视角转向麦当劳的心脏部位。这是一种典型的进攻战略,即攻击过分扩张其经营范围的领导者的薄弱之处。最有效的商业节目是这样一则广告,它暗示着与麦当劳的油炸的汉堡包相比,伯格·金汉堡包味道更好,因为它们的汉堡包是用火烤制成的。

“火烤而不是油炸”,这句话迅速吸引了公众并引起了麦当劳公司的律师注意,他们立即对此提出了控告。这件事情的发生对伯格·金极为有利。麦当劳愤怒地反应一下子把这场运动搞成了人们争相报道的事件,全国所有的三家电视网和几十家电视台与新闻报纸都被吸引住了。

伯格·金商号的销售额有了上升。与麦当劳的 3% 增加额相比,它比前年提高了 20%。数量虽然小,但是基数大,且正处于需要高度紧张和巨大开支的战争中。

尽管伯格·金的广告预算还不能与麦当劳的相比,但他们努力为电视广告筹集了 12 亿美元。与此同时,在伯格·金正忙于发动一场攻势时,另一连锁商号正在采用了一种不同的市场营销策略。

六、攻击麦当劳的侧翼

由肯德基炸鸡店的前副总裁创立的温迪商号,在 1969 年才建立起第一个具有传统特色的汉堡包销售店。尽管起步较晚,但温迪通过对汉堡包成人消费者市场的侧翼进攻迅速成长起来。温迪把其广告对准了成年人,强调让成年人在一个舒适的环境中来享用自己的一份食品。

在这里,没有免费的草帽或气球,但在温迪商号,“按您的要求”就意味着:“可以没有腌制食品,可以没有调味品,而且可以没有儿童”。在温迪商号,最小的汉堡包为 1/4 磅,其形状为圆方形,因此它容易吸引人们的注意力。“热得流汁”是它的一种广告策略,它把成年人的汉堡包观点灌输到大众的心中。

温迪商号“热得流汁”的汉堡包需要“很多餐巾”,商业节目如是说。(你不会让你的孩子吃这种面包,否则的话,当你们回家后,你将不得不为他们换换衣服。)

很快,温迪商号的边际利润几乎达到快餐店的两倍半,并且正在对伯格·金产生压力。(实际上,温迪商号的单位收益率已超过伯格·金商号。)

接下来出现的是克莱拉·帕勒——一位 80 多

岁老人的惊讶的表情。在电视商业节目中，还没有哪一个节目能像"牛肉在哪里"这则广告一样抓住了公众的想象力。在1984年，"牛肉在哪里"这条广告使温迪商号的销售额提高了26%。由于它成了沃尔特·蒙德拉和许多其他人的口头禅，因此在几年时间它都是最流行的话语。但有助于提高温迪商号销售的更为重要的事实是这句话抓住了温迪的战略本质：适合成年人口味的、较大的汉堡包。

如同过去的麦当劳一样，现在的温迪商号已经脱离了这一切，目前有什么改观吗？什么也没有。温迪商号应做的是恢复牛肉产品并请回克莱拉·帕勒。在侧翼战中，乘胜追击与进攻同等重要。

讨论：

(1)在这场市场营销大战中，麦当劳是怎样稳扎稳打占据市场的？

(2)麦当劳的对手们是怎样与其竞争的？而麦当劳采取的什么战略？

(3)你能否为麦当劳设计一套更好的营销方案？

[案例十二]　美国可口可乐公司锦囊妙计

1923年，罗伯特·伍德鲁夫当上了可口可乐公司的第二任董事长。

可口可乐自1886年问世以来，到现在已有一百多年的历史。它所以能在世界各地畅销不衰，一个重要原因就是该公司拥有几位雄才大略、精明强干的主管人。

使可口可乐成为国际饮料的功臣，当首推伍德鲁夫。他1890年生于美国乔治亚洲的哥伦布市，受过军事教育。20岁时便离开大学出外谋生，阅历颇广。

他当上董事长后的第一个惊人设想，就是"要让全世界的人都喝可口可乐"。显然，伍德鲁夫的这种设想是考虑到美国国内市场已接近饱和，必须另辟市场。

但是，如果他没有过人的胆识与魄力，这个设想是很难变成现实的。要把一种略带药味的饮料推销到国际市场，使各种人都能接受和欢迎，谈何容易。

难怪可口可乐公司董事会的元老们，对伍德鲁夫上任后就增设一个"国际市场开发部"持有异议。一位名叫杜吉尔的董事是个保守的元老派，他怒气冲冲地找伍德鲁夫"兴师问罪"。

伍德鲁夫争辩说："美国的食品能在国外销售，这么好的饮料为什么就不能推销呢？"杜吉尔说："食品与饮料完全两样。不管是什么人，对食品主要考虑的是营养成分。只要有营养，他们是愿意让自己的口味迁就食品的。而饮料只是消暑解渴，喝不喝两可，外国人怎会放弃自己的传统的习惯去迁就饮料呢？"

"你说的有道理，但是请不要忘记，人，不管哪个国家的人都有好奇心和习惯两个因素。"

杜吉尔答道："好奇心难以持久，如果不能从好奇变成习惯，那么国外的推销就会失败。现在国内市场看好，犯不着去国外冒险。我知道你上任后想显示一番，但你不能用公司全体人员的利益，为自己的虚荣和好强孤注一掷。"

这场争论不欢而散。杜吉尔的指责使伍德鲁夫陷入了痛苦之中。他反复思考着"让全世界的人都喝可口可乐"的设想，自信一定能行得通。他记得一次在旧金山参加宴会时，看到不少中国人喝可口可乐，手不离杯，津津有味。可见外国人也能像美国人一样接受和欢迎这种饮料。只要推销方式恰当、手段得法，国际市场一定能够打开。他树立了这种信心后，就有了努力的方向。他公开表明自己向国际市场进军的坚定态度，并专门成立了一个公司，负责国际市场的开发。

伍德鲁夫希望自己做一个开创者，而不只是沿着别人老路走下去的继承者。

1941年，日本奇袭珍珠港后，美国参加了第二次世界大战。紧张的战事影响了民用经济发展。可口可乐的经营陷入困境。国内的销售情况不佳，国外的销路更是一筹莫展。这使伍德鲁夫焦虑万分，以至胃病复发。

正在"内外交困"的时候，来了一位"救星"——班塞，他是伍德鲁夫的老同学，在麦克阿瑟部下当上校参谋，临时从菲律宾战区回国述职。班塞在同国防

部紧张的接洽公事之际，抽空给伍德鲁夫打来了电话。伍德鲁夫说："难得你还想着我啊？""我不是想你，我是天天在想你的可口可乐！"

班塞豪爽地大笑道："好长时间没喝上你那个深红色的'头疼药'了，在菲律宾热得要命的丛林中，真想喝呵！一下飞机，我就先喝了两大瓶。可惜我不是骆驼，不然真想灌上一肚子带回去慢慢消化。"

班塞的一席话，使伍德鲁夫心中豁然一亮：如果前线的将士都能喝到可口可乐，那么当地的人自然也可以喝到这种饮料，这样销路还用发愁吗？伍德鲁夫憧憬着、思考着、计划着，兴奋得坐立不安。他下决心抓住这个千载难逢的好机会。

伍德鲁夫立刻赶往华盛顿，去找美国国防部的官员商洽。但是，五角大楼的官员对这个问题连想也没想过。他们不相信伍德鲁夫所说的可口可乐能"鼓舞士气"，"调剂前线将士的艰苦生活"。

乘兴而来，扫兴而归。伍德鲁夫得到的回答是"研究研究"。但是，可口可乐公司的困境已无法等待国防部的研究结果了。因为内销减少，外销无门，1/3的生产已停顿，再拖下去非关门不可。等待不如主动进攻。伍德鲁夫横下一条心，决定开展一场宣传攻势：公开宣传可口可乐对前线将士的重要不亚于枪弹。他相信，只要舆论界动起来，五角大楼也会坐不住的。

公司三名一流的宣传人员起草的一份宣传提纲，伍德鲁夫看后很不满意地给退了回去。命令他们用满腔热情的语言，重新写过。他说："一定要把可口可乐与前方将士的战地生活紧紧联系起来，还要写清饮料对胜利的影响。公司的成败在此一举，各位要用尽全力，使宣传动人，一举成功。"

三个"刀笔吏"的确文思敏捷，不负所望，洋洋洒洒写了5万余言，配上精选的照片，编了一套图文并茂的"前方来信"、"士兵心愿"的小册子。伍德鲁夫亲自伏案修改，浓缩成2万字。随即用彩色印刷，取名为《完成最艰苦的战斗任务与休息的重要性》。

小册子强调指出：在紧张的战斗中，应尽可能调剂战士的生活。当一个战士在完成任务后，精疲力竭，口干舌燥，喝一瓶清凉的可口可乐，该是何等惬意啊！伍德鲁夫改写的那段文字更是形象："各位可以闭上眼睛想想看，在烈日当空、挥汗如雨的环境中执行作战任务，喉咙干得象着了火。战士们最向往、最需要的是什么东西？不用说，这当然是他们以前经常喝的，清凉如冰的可口可乐。"

小册子的结论是："由于在战场上出生入死的战士们的需要，可口可乐对他们已不仅是消闲饮料，而是生活必需品了，与枪炮弹药同等重要。"伍德鲁夫的这一"宣传战"居然打响了，在记者招待会上，博得了国会评论员、军人家属，还有国防部官员们的阵阵掌声。

国防部的官员不但同意把可口可乐列为军需用品，还支持在军队驻地办饮料生产厂。这时，伍德鲁夫反而提出战地建厂，投资风险太大，也需要"研究研究"，实际上是不肯自己出钱。

由于宣传的作用，前方将士早已迫不及待地等着喝可口可乐，其反应之强烈，使国防部官员欲罢不能了。最后国防部公开宣布："不论在世界任何一个角落，凡是有美军驻扎的地方，务必使每一个战士都能以5美分喝到一瓶可口可乐。这一供应计划需要的全部设备与经费，国防部将给予全力支持。"

在五角大楼雄厚财力的支持下，可口可乐公司在1941年后的不到3年内，就向海外输出了64家生产加工厂。到大战结束时，可口可乐作为"军需用品"的消费量，已达到50亿瓶左右。

由于伍德鲁夫的"锦囊妙计"，在各种消费品的经营十分困难的战争期间，可口可乐的生产不仅没有受到影响，反而大大发展了。而且，广泛地开辟了国际市场，为战后的新发展奠定了坚实基础，可口可乐的名字很快传遍了世界。

可口可乐在国际上市场上的优势，初期是仰仗美军的"义务推销"，但战后的长足发展原因究竟何在呢？只比可口可乐晚两年推出的百事可乐，无论是颜色、包装，甚至味道都与可口可乐大同小异，但战后一段时间内的销量仅及可口可乐1/4。记者们想从伍德鲁夫口中问出个究竟，但伍德鲁夫不是"环顾左右而言他"，就是礼貌地以"这是商业秘密，不便奉告"，而使人不得而知。

但是，一个可口可乐公司所在地——亚特兰大的当地记者，还是终于从一位公司的退休人员的谈话中，发现了可口可乐畅销不衰的"秘密"。原来主要是领先广告的作用。

1911年，可口可乐的广告费就高达100万美元；到1941年，伍德鲁夫为开发国际市场，把广告费增为1000万美元；1948年2000万美元；10年后又增加到4000万美元，据说近年来每年的广告费超过亿元。

伍德鲁夫对广告不仅舍得花钱，而且自己动手研制，匠心独运。当年曾非难过他、后来成为莫逆之交的老董事杜吉尔见他事必躬亲，不辞辛苦，多次劝

他不要为这类小事费心。伍德鲁夫回答说:“我们的可口可乐中的 99.7%是糖和水,如果不把广告做好,可能就没有人喝了。”

在伍德鲁夫亲自设置的广告制作部里,有他网罗的各种人才:社会学家、心理学家、精神分析家,以及各类艺术设计人员。他们冥思苦想,凡是能够利用的广告媒介、新闻传播媒介,无不全力加以利用。伍德鲁夫提出了制作广告的三原则:“怡神悦目、简洁有力和给人清爽感。”他对每一广告都要亲自审查,反复修改,务使广告做到“让公众产生一种新鲜感,进而向往和迷恋,而且又要使竞争对手无懈可击。”要达到这样的目标,不下大功夫是不可能的。

可口可乐在世界各地畅销,伍德鲁夫的“当地主义”不失为一件利器。当地主义这个词听起来有点怪,但却构想实际,效果显著,后劲十足。

二次世界大战结束后,随着大批驻外美军的回国,可口可乐在海外的“义务推销员”也“解甲归田”了。可口可乐公司必须靠自己的力量另辟蹊径。海外铺下的大摊子,原来靠国防部的人力和财力作为军需生产维持的,现在要独立支撑,简直无法应付。加上百事可乐在国内的竞争与冲击,伍德鲁夫再度陷入困难之中。胃病又复发了。他需要帮助。然而董事会的大亨们,只管审核计划,通过提案,从来不拿建设性的意见。

这次又是老同学班塞这个“救星”帮了他的忙。班塞是个思想敏捷,分析问题常有独到见解的人。他从菲律宾回国后在国防部一个福利机构得了一份差事。伍德鲁夫向他提出了国外市场的问题。

班塞说:“东南亚人喝可口可乐完全是受美军的影响,而且已喝上了瘾。只要能保证供应,销路不成问题。”伍德鲁夫听说外国人也“喝上了瘾”,感到对销路更有把握他了。但他主要考虑的是,如何才能保证供应。如果要可口可乐公司出人出钱,保证象在美国国内一样,“任何时间、任何地点、不分昼夜”,人人都能喝上可口可乐,那是无能为力的。

班塞说:“这个问题我已考虑多时,确实困难。美国国内的条件与国外不太一样,在国外有许多事是行不通的。”接着他又十分肯定地说:“只要把经销商换成当地人,就一定行得通。”

班塞对老同学的忧虑症结所在,已十分了然。伍德鲁夫的想法是“投资小、利润高”,如果要可口可乐公司在国外直接投资建厂,一来数额太大,二来效益也不会高,最好的是少花钱而又能赚大钱。班塞说:“你只要把可口可乐的制造权卖给当地人,让他们自己出钱建厂经营不就行了,这点在东南亚一带是完全可行的。”伍德鲁夫感到班塞的主意不错。

那时候,跨国的企业联营还处在萌芽状态,国际性的技术转让与合作,也仅仅在机械方面开始出现。像饮料这样的一般消费品,转让技术和出卖制造权是没有先例的。

然而,伍德鲁夫却是个专喜欢用“新招”的新潮人物。经过一番筹划,一个新名词出现了:利用当地的人力、财力、物力,开拓可口可乐的国外市场。这就是伍德鲁夫的所谓“当地主义”,主要的原则:(1)在当地设立公司,所有员工都用当地人;(2)由当地人自己筹措资金,总公司原则上不出钱;(3)除了可口可乐那“秘密配方”的浓缩原汁外,一切设备、材料、制瓶机和瓶子、运输、销售等等,都由当地人自制自办,总公司只提供技术服务;(4)销售方针、生产技术、人员培训由总公司统一负责办理。

新事物总难一帆风顺,董事会里的元老们的保守与抵制是预料中的。连杜吉尔也提出了质量保证的疑问,认为一旦与正宗可口可乐不同,岂不是自毁几十年树起的“名牌”?

伍德鲁夫向他解释说:“技术和质量控制完全由我们教给当地人,只要他们掌握了就没有问题。重要的是,我们必须这样办。外国人对美国的崇拜不会一成不变,对美国货也不会永远迷信。他们的爱国之心会逐渐加强,像饮料这样的消费品,如不借助当地人的力量,很难在海外长期立足。只有搞‘当地主义’,让当地掌握生产和销售,才能永久立于不败之地。”

根据杜吉尔的建议,伍鲁夫在他的国际计划中又增加了一条原则,即所有的广告宣传由总公司统一负责制作。这条原则贯彻始终,至今世界各地的可口可乐广告、商标,甚至标有可口可乐标志的红色冰箱,都是地道的美国造。

伍德鲁夫掌握和利用当时外国人对美国产品的盲目崇拜心理,真可谓驾轻就熟。他没有花总公司一个美元的资本,就奇迹般地扩大了海外市场,而且还创造了一个条件,要设立可口可乐制造分公司的外国人,须先交一笔保证金。这不仅是对饮料品质的保证,也是对经营信誉的保证。这一做法又使总公司多得了一大笔钱。

据战后 25 年的统计,除了在美国本土的发展和收入外,可口可乐公司靠批发仅占饮料重量的 0.31%的原汁,每年的经营总额就高达 9.79 亿美元,纯利接近 1.5 亿美元。

讨论:

(1)伍德鲁夫的营销技巧是什么?

(2)可口可乐占据世界市场的主要因素是什么?

(3)假如没有班塞这个人,可口可乐将何去何从?

[案例十三] 争夺美国约翰兄弟公司的战斗

这是为长期以来所发生的一次典型的阻止活动所起的名字。它不仅完美地粉碎了一次竞争运动,而且由此使其品牌的地位突升为美国最畅销的药品。米格朗战争的结果揭示了时机的极端重要性:如果你想控制住形势,你就必须立即行动起来。否则,如果你要等一等、看一看,那么一切可能会因太迟而难以挽回。

特莱诺(Tylenol)是一种止痛药,是由约翰逊兄弟公司的麦克雷尔试验室制造出来并上市行销的,它的价格要比阿斯匹林高50%,且主要是销给医生和其他一些健康护理专家,特莱诺主宰着这一市场的动向。看到这一状况,伯里斯特——梅尔公司认为他们发现了一个机会。

因此,伯里斯特——梅尔于1975年6月推出了其产品“达特利”,它同样具有特莱诺的止痛功效,也同样是安全无害的。当然,不同之处在于价格。“达特利”的广告宣传道,买100粒的特莱诺药片要花2.85美元,而同样数量的达特利只需1.85美元。

伯里斯特——梅尔的错误之一是在其传统的试销市场上,即奥尔班尼和皮奥利亚进行市场试验。结果会如何,猜测者正拭目以待。

在达特利广告播出不到两个星期后,约翰逊兄弟公司通知伯里斯特—梅尔公司,说它要降低特莱诺的价格,以同达特利竞争。并且约翰逊兄弟公司还发出通知,要降低所有药店中存货的价格。固执的伯里斯特——梅尔公司以各种方式发起了进攻,在它们得到特莱诺要降价的通知后,为了抢时间,他们甚至预付了电视广告的休息时间的费用,因为很明显,要把价格改变的消息通知到全国165000个零售和批发商,是要花费一定时间的。

但是,对约翰逊兄弟公司来说,困境很轻松地就被打破了,它向广播电视通讯网、杂志社、业主联合会等机构发出了控告。

很快,广播电视通讯网要求适应变化。在第一次修改中,“最低的美国价”被改成“达特利能花费更少的钱、少得多”,当约翰逊公司再次抗议后,“少得多”被删掉了。最终,哥伦比亚广播电视公司和全国广播公司都拒绝为达特利做广告,伯里斯特——梅尔公司不得不咽下一枚苦果。

约翰逊兄弟公司的回击十分完美,达特利再也没有取得1%以上的市场份额。但在另一方面,特莱诺却突飞猛进。由此反击而产生的推动力使这一品牌达到巅峰。

部分由于较低的价格,部分由于宣传报道,特莱诺在止痛药市场上占了第一位,其市场占有率高达37%。在销售方面,特莱诺的销售额是阿那辛、布福瑞及拜伊三家公司之和。

后来,在芝加哥突然发生了悲剧,7位服用特莱诺的病人因氰化物中毒而惨死。但特莱诺还是占据了大部分的米格朗山头,其中一个理由就是与特莱诺相比,市场上没有一个足以与之匹敌的第二号公司,因此,对特莱诺的使用者来说,他们别无选择。

对大多数公司来说,当他们的主要品牌遇到了价格战的进攻时,他们能够做些什么呢?最典型的回答是:“等一等、看一看再说”。看看它是否影响到我们的销售;看看竞争者是否能长期地承受着财务上的压力;看看我们的消费者在试用了低价的代用品后,是否会再回到我们的身边来。

这实在是一个错误。如果一个主要的竞争对手突然极大地削减了它的价格,你的公司将做什么呢?答案是应该时刻准备着,领导者应该斗志昂扬地准备着发动回击。

像争夺米格朗山头战中所描述的,也许市场对约翰逊兄弟公司的高价的特莱诺和伯里斯特——梅尔公司的低价的达特利,都有足够的需求,但是对约翰逊兄弟公司来说,与他人平分市场却不是一个好的策略。自己生存,也让别人生存的思想,在战争中是没有立足之地的。像约翰逊以及宝碱这样的公司、

企业,他们是不要俘虏的。

对领导者非常适用的另一战略,即是要保有一定的后备力量。当进攻者被彻底地赶出市场时,在市场营销活动中,市场领导者并不希望在这方面花费太多的钱。最好的支出应该是足以把竞争限制在一定的限度内所必需的费用,而把其余的作为后备力量来加以保持,一旦有人采取进攻时,你能够有必要的财务保护自己的阵地。

安休斯——布希公司在他们的布达威施牌啤酒上,就曾有效地利用过这一策略。在一些确定的市场上,他们一般都采取一种低姿态,但如果布达威施的销售开始岌岌可危,他们就会通过大量的广告活动,使布达威施重新获得优势。他们称之为"输送新鲜的血液"。这一策略不仅保证了收入,而且也使企业保有余力,以对付竞争对手突然发动的全力的攻击。

"后备力量的多少,总是双方司令官最关心的问题。"克劳塞维茨评论道。

对违法罚款的恐惧,是公司的约束力之一。这一种恐惧确实是存在,尤其是那些市场领导者们,更是如此!美国电报电话公司被肢解,以及对 IBM 公司的长达 10 年的反垄断指控,就是一些活生生的明证。

对防御者来说,适当数量的法律费用应作为其正常成本的一部分加以考虑。莱夫·莱德尔曾谈过一个空港经理的事,当时这个经理被问及他的公司的收入变化情况,他回答道:"经营上还不太坏,只是要付出 7 倍于以前的法律费用。"

这一附加额实在是太多了,因此这里建议防御者的战略应尽量减少自己在法律方面出头露面的机会。吉列的攻击自己的战略,可能比攻击竞争者在法律方面更安全一些。

另外,纵向地防守一个市场,要比横向地扩充自己,努力进入另一个市场的活动更为安全一些(许多公司都因其搭配销售、连带折扣以及其它一些拓展其市场范围或试图挤进另一市场等策略,而陷身于法律的火坑中)。

在伯克——柯达案件中,欧文·考夫曼法官曾说道:"仅仅拥有垄断力量,并不必然是违法的,但是,对一个垄断组织来说,一旦把其力量投入到某一方面,试图在另一市场上获取竞争优势,它就是犯法的。即使他并没有垄断第二个市场的企图。

所有防御的最终目标,都是为了实现市场营销中的和平共处,以减少零散的游击战所带来的竞争。

市场营销上的和平共处,就是柯达公司在摄影等方面、坎贝尔公司在汤料方面以及国际商用机器公司在计算主机方面已经取得的成就。他们每一个公司都在各自的市场上占据着绝对优势的份额,以致在用户心目中难以找到第二家可以替代的公司。

然而,领导者应该时刻警惕着。战争经常是成双成对地出现的,且第二次战争的挑起者就是第一次战争中的失败者。第二次世界大战是由第一次世界大战的战败国德国发动的,1812 年战争的挑起者,也是由在美国革命中失败者英国所发动的。

假如和平已永久地降临了,那么领导者可以改变其战略。他们可以变其品牌战略为一般产品战略,这就是为什么坎贝尔公司推销汤料,而不是推销它们公司的汤料。"汤料是一种好的食品",它的广告说道,对任何人的汤料来说,大概都是如此。

这也就是柯达推销照相胶卷,而不只是柯达牌胶卷的缘故,它的广告中说道:"时机会稍纵即逝"。

当你拥有一块馅饼之时,你应该试图去扩大它,而不是试图增加自己的那一份的份量。

讨论:

(1)梅尔公司失败的主要原因是什么?

(2)怎样理解"自己生存,也让别人生存的思想,在战争中是没有立足之地的"这句话?

(3)如果你是梅尔公司经理,你将采用怎样的营销手段去攻击特莱诺公司?

(4)俗话说"商场如战场"你的观点如何?

[案例十四]　乳皂的包装设计

当某样产品以一种新奇有趣的包装上市时,就会创造销售奇迹。例如,乳皂与一般香皂其实是成份相同的产品,但外形却截然不同。

肥皂在硬化之前本来就是液体,可以自由倾倒。

然而液体状态的肥皂从未曾被使用过，直到20世纪50年代，某些工厂的洗手间才开始使用浓缩的液体肥皂，从那时起，液状清洁精与洗碗精才开始出现。

但并没有厂商把它当作可以用来洗脸及洗澡的产品。一直到1976年，才有液状香皂上市，但当时只是公司所生产的淋浴机的附属产品。这套淋浴机主要是挂在浴室墙上，液体香皂不仅要用来取代滑溜、粘腻的香皂块，也同时要取代洗发精和润丝精，把这3种个别的清洁用品集中放进一个干净、清爽的容器中。

但这套淋浴清洁用品设备有3个缺点：1. 价格太高，一套要24.95美元；2. 要安装这套设备，必须在浴室墙壁上钻洞；3. 这套设备价格不低，安装者一定是中上阶级人士。

结果这套设备销路不佳，水皮公司立刻宣布放弃。不过，一位生产手卷香皂的商人罗勃·泰勒认为，水皮公司的液体肥皂，只要稍加处理，就可以成为他工厂的另一新产品。

泰勒是史丹佛大学的企业管理硕士，在1964年辞去娇生公司销售经理的职位，在明尼苏达州夏斯卡市自家车库开设"明尼东加公司"。泰勒最初请了几十个妇人做出黄色、棕檬形状的香皂和绿色、苹果形状的手卷香皂，然后卖给礼品店，后来他又推出干燥香精与洗发香精等化妆品。由于明尼东加公司的化妆品行销渠道与众不同，泰勒与他的副总裁格兰特·伍德认为乳皂前途看好。泰勒说："我认为块状香皂的样子实在难看，而且常会把浴室弄得粘腻腻的。"

乳皂不仅使浴室更清洁，而且乳皂可以全部用完，所以比肥皂块更经济，但仅是改变一般肥皂的形状，并不会创造出销售需求，也无法吸引消费者放弃原来的固体肥皂改用液体肥皂。要想办到这一点，必须增加产品本身和包装的价值。

增加乳皂的价值，最简单的方法就是添加香气，因为特殊的香气与风味，本来就是明尼东加公司产品的特色。接着，泰勒和伍德丢弃水皮公司用来制造乳皂的人工油脂，改用纯天然原料，包括椰子油、甘菊、芦荟以及明尼东加公司平常制造礼品香皂所使用的一些天然香精。为了增加产品对消费者的吸引力，泰勒还用一种很漂亮的五彩花瓶作为盛装新乳皂产品的容器。这项新产品在1977年上市，最初的零售价格4.95美元，上市三个月后，立即成为该公司的最畅销的产品。

泰勒马上发觉，只要经营得当，新产品将使明尼东加公司从一家小公司发展成为以生产消费品为主的大公司。伍德说："我们原来只能算是1/4的公司，因为我们的生意主要集中在圣诞假期。"

伍德和泰勒决定重新设计乳皂的包装，让它可以同时在杂货店和超级市场出售，最好能跟明尼东加公司的其他产品摆在一起。不过，在实现这个目标之前，必须把在礼品店卖得不错的香乳皂收回来，重新加以包装设计，以吸引更广大的消费者。有几个问题必须加以克服：

(1)价格。5元是太贵了一点，因为一般香皂只卖4角5分钱。

(2)挤压器。原来用来挤压出水溶性清洁剂的挤压器，如果装在乳皂瓶上，常会被比较粘稠的乳香堵住，而压不出乳香来。

(3)容量。原来16盎司装的乳皂瓶太大了，放在超级市场的货架上不稳。

(4)形状。圆桶形状的瓶子能够把最大量的液体装入最小的空间内，对消费者来说，最为经济；但对明尼东加公司来说，并不合算。

(5)名称。明尼东加公司在礼品店出售的乳香原名为"不可思议的肥皂机"，太长了，必须改个新名字。伍德说："但我们无法像别人一样取个新名字，然后花上2000万美元在电视广告上打响它的知名度。"这个名称必须要让消费者一看就知道是什么东西。

(6)包装。伍德说："在我们原来的乳皂瓶上，用很大的字体写着'不可思议的肥皂机'几个大字，实在很不雅观，没有人愿意把这种印有头大商标名称的产品摆在浴室中，肥皂块的包装纸可以这样做，因为消费者只要将包装纸撕掉就看不到了，但对我们的产品来说却不能这样做，而且，包装本身就是产品的一部分。"

尽管有些问题，但由于乳皂在礼品店的销量很少，增加了明尼东加公司的信心，因此，公司员工经常每天工作12小时，加紧生产。公司的工程师开始采用制造简单的挤压器，把容量减少10盎司半，以降低成本。原来预定的售价是1元4角9分，在大家努力下，最后售价定为1元5角9分，与预定价相差不多。另外，名称、形状以及包装等问题也得到解决，完成包装史上的一项重大突破。

伍德回忆说："我们希望能替这个新产品想出一种有美感的形状，以表现它的与众不同的特点。就在这时，公司的一名销售员约翰·马休斯想出了柳枝形，其造型很美，而且只需单色印刷，真是太好了。这

种柔软造型无形中也软化了整个包装，所以我们很自然就想到“乳皂”这个名称，让人一看就能明白这项产品滑顺如牛乳的特性。我们再把乳皂瓶做一番美化设计，把商标和一些法律所规定的文字资料印在瓶子背面，使得整瓶乳皂看起来像是名家设计的艺术品，使得消费者很愿意把它摆在浴室中。完成这些工作后，我们算是大功告成了，剩下来的唯一工作就是改变公司人员的观念。”

其中最需要重新调整观念的是明尼东加公司的销售人员，因为他们以前的推销目标都是一些高格调的专业礼品店，现在他们却必须向人潮汹涌的超级市场推销大众化产品，同时也要注意乳皂应摆在正确的货架上。明尼东加公司花了很多时间向它的经销商说明，要他们把这项新产品摆在超级市场和杂货店的肥皂区货架上，而不要和其他化装用品摆在一起，这一点很重要，因为唯有这样才能让好奇的消费者认为乳皂是“正常”的家庭用品。

促销活动在 1980 年 2 月展开，共花了 600 万美元做广告，并在报纸广告中印出可抵用现金的购买优待券。乳皂上市后立即大为风行，9 个月后销售金额就已超过 3000 万美元，创造了乳皂的广大市场；其他品牌的乳皂产品也如雨后春笋般纷纷出现。

明尼东加公司在 1982 年共花了 1500 万美元的广告费，虽然它的所有产品销售总金额高达 6900 万美元，但整个结算起来，公司在那一年仍然亏损了 380 万美元。泰勒说：“问题在于，乳皂市场像发布新闻，所以无法精确预测市场的需求量。”

在 1983 年，明尼苏达减少广告量，把更多的行销经费用在分送优待券与降价促销。例如，把乳皂和该公司的干燥产品包在一起，折价出售。这样的策略相当成功，使得该公司重新夺回乳皂市场的盟主地位——在总值 1 亿美元的乳皂市场中，拥有 39%的占有率。

在乳皂带动下，消费者也开始接受明尼东加公司的其他产品，使得该公司得以建立起自己的行销网。

泰勒在 10 年后检讨这段经验时说：“一种新消费产品能够成功，10%要靠这项产品的构想，另外 90%就要靠妥善策划、经营。”

讨论：

(1)乳皂在出售前面临着哪几个问题，又是如何解决的？

(2)乳皂在刚进入市场时引起轰动，是因为它摆脱了传统肥皂的形式，具有新奇感，一旦这种新奇感消失，销量就会下跌。你认为怎样才能解决这个问题？

(3)乳皂促销策略的重点应该放在哪儿？它是如何定位的？这种定位有什么好处？

[案例十五]　Comshare 公司推出“DSS 软件”的策略

对于到装饰得很有吸引力的 Comshare 公司的办公室的访问者来说：势必观察出兴奋的气氛，公司在密执安州的 Ann Arbor 公司已经宣布了它的补充性市场安排，它使用 IBM 的新决策支持系统的软件产品—W 系统，决定搞具有重大意义的现代化的“W 系统”。Kevin Kalkhoven 组织的副总裁表现出他的积极性，当他声明：随着最近的解放，“W 系统”将会比正在竞争的任何品牌都更容易使用。

Comshare 公司是一家计算机服务公司，它成立于 1966 年，负责给工厂、政府和其它非盈利组织提供时间划分服务。这些服务尽可能地让使用者同在 Ann Arbor 的 Comshare 的计算机上交流，而不是同电话网交流，这一系统有瞬间反应的功能，使用者就像使用他自己的计算机一样。所有的数据进行过程和计算功能都能够在计算机中心的数据库中，被完成“长距离”的交流。

自从公司业务开始，Comshare 对于它们的时间划分服务已引进许多的新的改进方法，这些包括附加的、复杂的数据基地，能够弥补和展示信息的更好方法，向能够帮助解决商业和财政问题的各种现代手段的方向发展。

最近最重大的发展是“W 系统”，它是一种先进的“DSS”软件品牌，它是由 Comshare 在 1992 年底引进的。对执行者而言这种软件使其它主机或者个人计算机中输入或者弥补数据成为可能。构建一个预测业务的模型、进行统计分析、检测设想或者选择

电影剧本,甚至展览在定制的报告和图表方面的结果,当大量的实际竞争产品存在时,Comshare 执政者认为,“W 系统”改进的造型将成为一个技术上的突破口。绝大多数竞争产品被限制在两个方面的传播页码,或者需要特别复杂的程序来完成多方面的造型和分析,包括 IBM 公司大多数的硬件制造商都集中于他们的软件和软件系统上。因而可盈利的正在成长的市场环节适用于软件的应用。“软件家族”呈现出对容易使用和效率性的高质量软件的需求。典型的应用包括:原料规划、计算和财政报告以及数据基地管理。

促进这种专业化软件市场快速成长的另一个因素是使用数据处理的功能。在大多数公司,为了跟上发展需要的服务,正在形成的数据处理储备急需复杂软件,这种软件对于非操作人员而言是很简单的,诸如,财政或市场执政者和他们的职员。

同时,正在增长的竞争和商业环境的不可确定性在战略计划上也创造了增长的兴趣,这依次导致了对“DSS”信息系统数量的强烈需求。他们没有对大型问题储存和处理大量数据的能力,市场环节对于 Comshare 的 W 系统和使用这一系统的决策者是最有效率的。如果在他们的办公室很容易达到,那么,私人计算机和主机的结合,需要为管理决策的制定输入和连接数据。“W 系统”在这些参数范围内去推进问题的解决。

IBM 已经不再集中于“DSS”软件了,它在发展和生产主机和个人计算机方面行使领导地位,Comshare 选择了发展和销售“DSS”这种特别为“IBM”计算机而设计的软件。这种产品将成为一种具有理解力的,容易使用的决策支持性系统,赶上 IBM 系统的前景是乐观的。

1992 年 9 月 Comshare 公司收到了一封来自 IBM 公司的信,信中是邀请 100 家计算机公司去参加由 IBM 主办的会议请贴。这次会议的目的是决定处理最终用户的计算机的战略和相关性服务,重点在软件的应用而不是数据管理和操作系统软件,克兰多先生参加了会议并且指出参加公司的大多数代表似乎没有接受新 IBM 的指导。

然而,他感到 IBM 在对外部提供应用软件的目的方面的问题很严重。IBM 新信息中心战略的中心部分是,集中力量于主机和个人计算机这些硬件的发展。它将使非操作的行政使用者开发他们自己的决策支持系统。

由于 IBM 在“DSS”软件类型上没有任何强大的供应,克兰多希望 IBM 与能够开发并且销售优质的“DOS”软件的公司密切配合。

在 IBM 和 Comshare 之间继续讨论后,1994 年 1 月初一个两年期的互补的销售组织形成了。正如 1994 年 1 月 9 日在世界计算机杂志期刊上表明的那样,IBM 将把“W 系统”推荐给使用 4300 个计算机的信息中心。IBM 和 Comshare 销售代理将对双方提供一个前景,另外预备对未来的“DSS”用户进行联合销售号召。IBM 的目标是通过制造可利用的专门知识去销售更多的硬件,而且 Comshare 的“DSS”软件对于未来的用户在理论上而言,如果用户恰当地解决问题,更多的硬件将被利用。最后 Comshare 将继续它对用户安装“W 系统”,其责任是指导培训计划。

Kevin Kalkhoven 估计“DSS”是 1993 年的龙头工业,他们的品牌和销售(专有的软件服务过程):Execucom. IFPS,2000 万美元;管理决策系统 Express700～800 百万美元;Comshare 的“W 系统”700～800 百万美元;EPS 公司,Pcs/EPS600—700 万美元。在引进 W 系统之前,Comshare 已经成为 FCS/EPS 在分时业务上的卖主。Comshare 仍然支持那部分分时的用户,他们不愿意从 FCS/ERS 转到 W 系统上来。

有 60 多个其它的竞争者,他们当中至少有 20 个在过去的两三年中已经进入这些业务。两种软件产品被鉴定为对 Comshare 有特别的意义。一种是 IFPS,最初为财政调查功能而发展的产品,另一种是 Express,最初是为了市场调查而发展的,这两种产品已被改进并且作为“DSS”系统的全部功能被销售。Comshare 认为 IFPS 由于用起来特别容易,但却缺乏完整的功能鉴于此 Exprss 被看成是使用起来具有完整功能并且强有力的产品。

为了在这一市场进行有效地竞争,Comshare 感到发展一种比 IFPS 更容易使用,比 Express 更完整的产品是必要的,因此“W 系统”计划利用这次为龙头工业产品定位的机会。

Kevin Kalkhoven 确信“W 系统”(包括 DATMAN)比任何竞争中的产品更容易使用,他指出:詹姆士·马丁是一位应用软件的专家,已经完成了有关财政计划软件产品的估价。在用户信誉方面,他把“W 系统”排在第二位,仅次于 Visicall,排在 IFPS 甚至 Lotus1—2—3 的前面。Visicall 是对个人计算机的一个有限的发展计划。并且不被看作是 DSS 软件领域内的一个竞争者。

Comshare 董事会注意到一些其它公司正在挖掘市场的巨大潜力,这些公司正在加强他们在改进产品和销售产品方面的影响,一些公司决定放开全系统的价格,使其更具有竞争力。由此可见,一位对造型感兴趣的人可以仅以 1 万美元买一个发动机系统。其它的能力,如需要的预测和制图法,每一附加的组件能够单独地以 5000—15000 美元的价格购买。产品的价格的另一方面是增加小贩们对于产品打折扣的愿望,特别是对于多样的购买者。

在竞争中的另一趋向同经销商处理他们的 DSS 软件事务的咨询部分有关,一些如管理决策系统(Express 软件)和 Chace Interactine 数据公司(Xaim 软件)把注意力集中于出售软件包裹,咨询服务计划帮助用户依照他们的需求而制定产品。结果经销商注意的焦点在他们的产品,用户至上的宗旨逊于发展具有效率和风度的顾问和技术专家们的支柱上。

销售和技术支持的集中程度是品牌竞争者在策略上不同的又一领域。新的小商贩们高度集中在这些方面,首先是由于资源的限制,但是一些能够分散的大公司已经在中心位置集中了他们的销售和技术支持组织。MDS 是 Express 软件的生产者,供给所有的顾问和全体技术人员住房。总部在马萨诸塞州的沃尔瑟姆,设置了一个免费的"800 热线",这对于有问题的使用者来说是非常必要的。这部热线通过熟练的技术工人的轮流值班提供每个工作日 12 个小时的服务,MDS 相信这样做更好地承认了他们高质量的、特别的技术人员。他们感觉到利用地方政府的集中策略将会使他们的资源扩展得很少,并且导致他们客户业务质量的降低。但是,一些公司如 Boeing 计算机服务公司、Chase IDS 和 Comshare,单独地从许多的地理分散的办公室中选择为用户集中服务。关系公司产品市场策略的又一差别集中在硬件的共容性上,一些伴随着它的 IFPS 软件上。Exculom 对这一事感到自豪——他们的软件将能运行于几乎所有流行的硬件产品和每种操作系统上,比如:DEC、HP、IBM、Prine 等等。甚至一些小商贩选择了制造这种软件尽可与不同类型的硬件相共容的策略。如 Gemnet E 在开发 FAME(它的 DSS 软件)——三种不同的操作系统同时进行的过程。

对于一个新公司来说,进入 DSS 行业还相对地容易,仅需要少量的启动资金。几位有才智并且勤奋工作的程序编制品能够在一、两年内形成一种新的 DSS 软件产品。一些最有闯劲并且成功的新公司是由以前的老公司的店员建立起来的。例如,完整规划的 Stratagem 的开发者,就是由几个自动化的数据操作公司以前的雇员建立的,他们已经对公司缺乏努力改进产品的行为不满,TSAM 和 FML 满足顾客不断变化的需要。类似的,Gem Net 是 FAME 软件的开发者,它是由以前的 Chess 互相影响的数据公司的技术人员建立的。软件公司已成为硬件制造商和渴望分享软件福利的其他人的诱人的获取对象。

硬件制造商对于高利润应用软件领域变得更感兴趣,已经成为一种趋势。IBM 和其它公司似乎对软件供应者的这种合作比较满意,但是,如 Henlett—Packard 的公司正在努力生产出他们自己的软件。这些竞争活动的一种结果是应用软件价格下降的压力和在软件行业上的一些价格回扣。

另一竞争的威胁由分时公司的行为引起,如自动化的数据操作公司和数据资源国际公司、Mc、Gra W—Hiclin 一个分公司,这些公司按他们分时用户的要求开发了应用软件。在近期他们正在探索出售和批准把这些 DSS 产品给那些拥有主机和个人计算机用户的可能性。例如,数据资源国际公司宣布它将减少 DSS 的产量,EPS 在 1994 年秋上市。

查理·L·克兰多说:"当我们决定开发一种'DSS'软件时,就软件销售而言,在这个区域我们将成为新手,这是很明显的为了成功,处于适当的地位是必要的,这样能够很容易把我们同竞争者区分开来。"这个公司的战略计划在获得这些目标方面提供了指导。

这项计划要求 Comshare 去开发尽可能好的 DSS 软件而且更好地为 IBM 计算机系统作专门开发。为了拥有最好的 DSS 软件,它将不得不比竞争者拥有更容易使用的功能,为了更好适应 IBM 系统,尽可能多地利用 IBM 软件和硬件的特性是必要的。

竞争考虑和上文提到的威胁的分析导致了 Comshare 去这样做:

(1)同 IBM 计算机相比集中开发决策支持系统。

(2)为 IBM 机器和 Comshare 软件的使用者提供咨询和售后服务。

(3)密切联系用户,这样面对面的咨询能够获得"800 电话"不能获得的非专人的信息。

据观察,10 万元以上的购买通常需要和主要资本消费相联系的一系列的赞助,因而行政机关或决

定购买 DSS 包装的组织必须得到较高的赞助,这可能是时间的消耗。这一实践好像强加给一个行业价格的平均数:对 DSS 软件来说,最高限额为 7.5 万美元。

Comshare 利用录像带来集中团体指导研究以获得顾客和对 W 系统的反应。他们检查了大量的工作,如关于价格和产品的质量的认可观念改革和竞争。1993 年 1 月,由于引进了 W 系统 comshare 实行了以下价格策略。

(1)利用竞争的价格。例如,一种 W 系统按比率降价的译本以 5 万美元的价格销售,从而符合它的 IFPS 产品的价格。

(2)利用目标价格因素,以便在两年之内实现利润。这与产品革新原动力和竞争公司迅速变化是始终如一的。

(3)软件系统将从 7.5 万美元提价到 10 万美元。

(4)每年软件的平均价格,同行业的 7.5 万美元的平均价格,将达到 8 万美元。

(5)对于考虑适应 W 系统的特别用户需要的索价政策将会继续。

(6)保养费将规定为每年购买价格的 15%,包括程度现代化和有联系的支持服务。

W 系统在 1992 年前,分时应用是有效的。但是市场计划要求向"室内"市场的发展。这一部分包括拥有运转的外部无辅助装置的计算机。另外,一些人在不久的将来,将拥有私人计算机或可能拥有自己的私人计算机。公司执行室内销售计划,在 1993 年 1 月 13 日借助广告予以实施。

产品推销用几种办法得以实现。首先新闻故事和产品信息通过公司的公关活动制作出来并进入媒体。W 系统的报告出现在计算机世界华尔街杂志和其它计算机和金融日报上。

学院和大学被当作影响者。Comshare 的经理使自身适应于同大学和专业团体进行的关于 Dss 和 W 系统的演讲和会议中。一些大学被给予了学生使用的 W 系统产品。另一组影响者是业务经理,他们在他们的职位上使用 W 系统,并把系统推荐给别人。这一组是通过会议和室内考察被处理的。

Comshare 的客户提供了另一个促销手段,在 W 系统的发展中,它被 100 多名客户所试验,这一试验供这些潜在的用户熟悉这一产品,通过这些客户的试验服务的一种附加的目的是对于特别用户团体的产品的变更和适应的检验。有这些分时用户参加的会谈分开,目的是为了获得他们对于变更产品的赞助,也为了获得他们的推荐。

以"安全的港湾"为题的一个广告计划在 1994 年春天制定,在市场协议下,Comshare 和 IBM 的关系成了提供给潜在用户的基础;通过拥有 W 系统的 IBM 室内的计算机和个人计算机的使用购买者将会到达安全的港湾。广告开发的进度表出现在经过精选的商业日报上。这个广告有选择性的针对财政销售和别的高级行政人员,另外所有行政人员都与媒体保持联系。在上文提到的与高级行政人员的会谈被看作是获得信息的方法,而不是最近通过媒体所宣传的信息,公司承认将会通过广告媒介打入技术工人市场。

Kevin Kalkhover 评论如下有关改变广告的需要:"由于分隔市场不需要太多的广告,因此我们在 W 系统前使用了非常有限的广告。但是 DSS 软件潜在的众多用户认为通过广告传达有关 W 系统的信息是必要的。"

Comshare 的经营者们感到在价格策略和执行上需要改进。显然,在软件的销售方面已经获得一些经验,公司认为销售组织没有真正地懂得销售 W 系统的最佳办法。Koul Khover 提出这个公司在经营的许多方面是很好的,诸如倡议宣传和销售,但 DSS 软件的个人销售计划的一致努力也是需要的。

在 W 系统被引进以前,Comshare 已着手一项有关销售活动的五年战略计划。这项计划对主要的生产线是实用的,并且 W 系统将完全结合成一个整体。依据每一生产线的五年战略计划,每年度的战略计划也开始着手进行。每 6 个月的年度计划将推翻下面 12 个月计划。生产线的经理开发销路支持活动计划包括:

(1)产品和市场开发。市场的销售产品计划包括诸如用户的鉴定和预期的需要及对产品的适应;验明必需品和提供解决的办法;销售和收入计划;经营操作活动,适应市场和顾客的需要变化及时制订现代化计划。

(2)销售原料小册子、广告的再版本、为售货员和顾客提供的训练手册正在印发。

(30 咨询和技术支持。为适应顾客对产品的需求而训练的咨询者在满足顾客需要方面和售货合作方面将成为可能。

(4)培训。Comshare 发展一种革新计算机辅助装置指导系统——"知识库"。这兼有苹果Ⅱ的微型计算机和录像磁带,通过一种方式使潜在的用户按

自我步骤且相互作用了解 W 系统的模型，提供的两种形式是：两天的“初学计划”和偶有的一天半的复习计划，不包括有经验的使用者。

因为在一段时间内，分时将会继续成为总收入的最大的部分，所以推销人员必须专注于销售分时和 W 系统，因此推销员经过训练能够在销售和分时业务上得到技术上和地方代表们的支持。

附加的训练是怎要处理 Comshare 分时客户——他们正在使用由 comshare 推销员先前推荐的 Fcs/EPS 软件，Comshare 已经为这一软件提供了支持服务并且赞成继续这么做，但是他们将不能够支持新的 FCS/EPS 的销售。

推销员被训练去解释这种形势，说服用户转向 W 系统，而且 Comshare 的推销员被告知顾客或许发生的可能性：(1)寻找维持新的 FCS/EPS 形式的服务；(2)决定购买供室内用的 FCS/EPS 的全部软件。

在分时和软件行业中，产品的配销不如其它部门重要，分量通过通讯广播网来运行。一些硬件通常在电话业的终端设备中使用，但是这些在一次性基础上安置并且不需要设备的多次装运，存货量是微小的并且需要很少的资本投入和监控管理。

查理·克兰多说，这种情况将来会改变。经销商支持的软件决定或许能得到一种分配的新渠道，微型计算机、个人计算机和外部无辅助装置的计算机将通过计算机商店出售是可能的。Comshare 将检测这种可能性并考虑这种变化在分配上的影响，例如，当 Comshare 推销员邀请一些阶层的客户时，一个销售环节的计划考虑由计算机商店提供服务。另一种可能性是别的经销商把 W 系统出售到不被 Comshare 所占领的市场。

Comshare 的管理部门把这一公司看成在高科技行业方面已发展的适应形势的组织，产品的更新是公司的生命，但是依靠市场需求所作的战略计划同给重要的市场输送货物一样重要。

克兰多先生把 Comshare 定为销售合理的公司，它把公司计划变成了战略销售活动。对日益变化的环境意识促使这一公司通过输送的 W 系统来满足市场的变化。同 IBM 销售时间的安排上，Comshare 正在对 W 系统进行加工，作为一种名叫“DATMAN”的完整的数据管理系统在 5 个月后对用户来说是有效的。无论是从模型、统计分析报告，还是对于使用者来说，这种软件是它尽可能通向拥有全部数据的完整管理能力的 W 系统。

大多数竞争产品需要用户去利用一种附加数据管理系统的软件产品（例如：ADABAS or INFO）——它们很难干预 DSS 软件。因此，Comshare 的新产品——DATMAN 是一个重要的突破，它提供了一种真正“用户至上”的决议支撑系统，它能够在自己的计算机或别的计算机上给使用者所有数据。

讨论：

(1)在品牌组合战略上，Comshare 公司的重点是什么？和一般的战略相比，有何不同之处？

(2)Comshare 的 DSS 软件在竞争中主要面临着什么问题？如何改进？

(3)假如你是 Comshare 的主要竞争对手之一——分时公司的销售副总裁，你认为 Comshare 公司下一步的行动是什么？制订一个针对性的销售计划。

[案例十六]　汤姆森的锦囊妙计

莫斯科浓郁的俄罗斯情调是令人向往的，但漫长而寒冷的冬季似乎让游人们裹足不前。每到冬季前往莫斯科度周末的人都很少，汤姆森假日旅游项目经办人决定打破莫斯科的坚冰，他带了一批报界人士去莫斯科度了个示范性的周末，赢得了各大刊物连篇累牍的报道。以此为契机，他们在隆冬季节成功地发起了去莫斯科度一个开销不大的周末旅游项目。

负责汤姆森假日旅游项目的只有 3 个人，为首的是道格拉斯·古德曼。10 年来他坚持不懈地使用公共关系战术，为公司成长为该行业首屈一指的大企业做出了卓越的贡献。经营旅游业成功的关键在

于不断推出新的度假活动,对市场开发部门而言这就意味着今年的活动还在进行,下一年的详细工作计划就要准备妥当。

1983年他们推出的夏季旅游项目有:"夏日阳光"、"湖光山色"、"亲密友好"、"马车"、"别墅和公寓"等等。为了让尽可能多的人了解这些项目,公司决定在9月1日发放500万份关于5种不同的度假活动的便览。

3个月前,他们就进行了周密的筹划和准备,安排好了各项活动的日期,包括:耗资100万英镑的广告活动,在伯明翰召开3天的推销大会,全体工作人员的集中培训,察看16个城市的游览路线,印刷和散发《旅游便览》。

整个8月份的公关工作包括:选择10个记者招待会场所并预定宴席,准备邀请名单,检查发函清单,决定新闻和特定文章的要点,准备记者招待会用的稿件和10种不同的幻灯片,选写全国性和地方性的新闻稿,收集关于新旅游项目的材料,适当安排外语新闻稿,办理录像,彩排节目,用一辆大拖车和一队客车沿途察看16个城市的风光,为5000家旅游代理商提供详细的录像介绍。

公共关系部在推出旅游活动几周后,要随车队去赢得当地公众。

大多数度假者都很清楚自己出国休假的时间。工厂的休假日是早已排定的,去哪儿度假也是早做打算的。因此经营旅游业务,尽早销售是非常重要的。越是在你的竞争对手推出他们的活动之前尽早落实你的活动越有利。汤姆森公司就习惯于抢先发售《旅游便览》,比如1981年9月,他们销售《旅游便览》刚一周,就订出了6万张票,一些代理处甚至排上了队。

当然,率先推出也有其弊,别的公司可以根据汤姆森的定价制定出竞争性价格。利用便宜的价格来抢夺顾客。对于这一问题,汤姆森公司暗藏了一条锦囊妙计。

9月1日开始发行1983年的夏季《旅游便览》。第二天,5家全国性的报纸、BCC广播电台、省级报纸和电台,以及旅游出版物,都大张旗鼓地为汤姆森公司进行宣传,博得了度假者的注意。当9月下旬其他旅游公司开始推出他们的便览时,游姆森公司的旅游价格已经出台了,比竞争对手低得出乎人们的意料。公司的应变计划生效了。

收取附加费可能会使消费者稍有不快,但多年来在包价旅游中已被人们接受。英镑疲软引起的海外项目成本上升,迫使旅游公司以最高10%的附加费让旅客承担。为了加强竞争力,10月份时,一家主要的旅游公司在推出旅游项目时保证"不收附加费"。汤姆森公司在几小时内立即作出反应,也承诺不收附加费。

到了11月份,旅游业开始不安起来。9月、10月、11月通常是订票稳定的时期,但当年形势不妙,营业额仅达到了上年同期的70%。公司把希望寄托在圣诞节后的几周,往年这是订票的高峰时节,大约有半数的旅游预售票在此期间卖出。但秋季售票的不良成绩颇让旅游业吃不准圣诞后的售票是否能逃脱经济衰退的影响。

等待、猜测,报界在鼓励人们沉住气,等待最后的讨价还价。为了保证最后的成功,汤姆森公司决定主动采取行动,鼓励人们订票,重新争取价格的主动权。

汤姆森公司的主要应变计划是:在必要的情况下,重新印刷和发售《旅游便览》,提供更低的价格。这将使公司的假日旅游价格非常有竞争力,会让其他旅游公司措手不及。

在严格保密的情况下,设在意大利的印刷公司重印了320页的彩色便览,至少有50个假日旅游项目减价10~50英镑,几乎在便览的每一页上都有新的标价,封面也予以重印,添上了"不收附加费"的保证和减价的声明。便览悄悄地运到伦敦的仓库,只有几个关键的职员了解情况。他们小心翼翼地守护着这个秘密,不让竞争对手有丝毫察觉。

让人们了解重新推出旅游项目的时机终于到了。他们计划在12月6日一鸣惊人,以全面覆盖式的新闻报道连续报道3天,然后才刊出广告。

道格拉斯·古德曼在沙伏伊私下订了套间,以备12月6日的记者招待会之用。舰队街的主要选稿人在上个周五都接到了参加本周末上午8点30分的香槟早餐的邀请。旅游出版物的编辑们也应邀参加类似的活动。沙伏伊的招待会开得极其成功,受邀请的人无一缺席。

为了确保第二天全国性和地方性报刊上的报道,他们必须保证当晚的晚报、电台和电视的新闻节目刊登这一消息。为此,对投递稿件、打电话、发送新闻的时间顺序制定了严密的计划,以确保新闻界在视听上给人们造成最大限度的冲击。

公司的新任董事长约翰·麦克奈尔决定接受所有电台和电视台的采访。伦敦广播公司抢先播出了对麦克奈尔的采访,接着是IRN报业辛迪加的报道

和地方电台对当地汤姆森公司发言人的采访。在隆重推出的时刻，国际电视网作了长篇新闻报道。至此，事情的发展的确是有声有色了！BBC 电视台光临总部办公室，拍摄了供晚上 9 点新闻播放的采访。全国性的报纸想要更多的评论，不同的报纸需要不同角度的评论。《标准晚报》用通栏标题，宣布了这次的隆重推出。

令公关部难以忘怀的是 12 月 7 日，星期二。这天，汤姆森公司取得了前所未有的报纸覆盖率。每家全国性的报纸都刊登了消息，有些甚至还在头版。报道的质量更是令人惊喜，9 家全国性报纸提到汤姆森公司 72 次，若干种省级报纸在头版头条给予了报道。报纸和电台的报道持续了整整一周。《星期日时报》居然用了一整版来介绍这次旅游项目的重新推出。电台电视台在全国假日节目中也发布了消息。竞争对手面对汤姆森公司这手铺天盖地的"杀招"，毫无反击之力。一家主要的旅游公司在圣诞节前没有相应降价。电台采访了该公司的发言人，开门见山地就问他们是否被汤姆森公司这招棋弄得狼狈不堪！

报刊上连篇累牍的报道使汤姆森公司的名声大振，结果大大削弱了在全国性报纸上的广告。在 12 月 11 日，也就是重新推出的那一周的周末，公关人员作了专门的调查，测试公司的知名度，发现人们首先想到的就是汤姆森的假日旅游，有强烈的参加该公司假日旅游的意向。旅游刊物用大量的篇幅介绍这次重新推出，旅游代理人热烈欢迎并予以很高的评价。

报刊的报道从 12 月份持续到 1 月份，的确重振了市场。对传播媒介的覆盖率的分析表明，从 9 月份的首次推出到圣诞节，汤姆森公司赢得了 4 家全国性的电视台的电视报道，13 家全国广播电台的报道，45 家全国性报纸的报道，66 个地区性电台的采访或新闻广播，在省级报刊上共发了 350 条新闻，旅游出版物更是连篇累牍，在杂志和国外的报纸上也刊登了不少消息。以广告的费用来算，则新闻覆盖的总值达 11.5 万英镑。但无论是剪报的数字还是计算的理论价值，都不足以反映这次新闻覆盖的质量。

许多旅游专栏作家都赞赏汤姆森的行动，开始鼓励旅客早订票，以利用早订票的价格折扣。声望极高的旅游期刊《旅游代理》1 月号载文说：

"汤姆森公司瞅准了时机，不给竞争对手在圣诞节前作出反应的时间……实际上汤姆森这一招最大限度地发挥了它的公共关系优势，发起行动的时刻恰到好处。"

1 月份创造了新的订票记录，到 1 月底，旅游业务急剧回升。汤姆森公司推动了旅游活动，1983 年的夏季旅游呈现良好前景。

讨论：

（1）汤姆森公司在这次竞争中取得优势的原因是什么？

（2）在这次竞争中，汤姆森公司除了降低价格外，还采取了什么促销策略？效果如何？

（3）降价总会有个极限，而且降价后如遇通货膨胀、成本上涨等外界因素，会严重影响公司收支平衡，有没有更好的办法呢？

[案例十七]　天美时手表的品牌定位策略

消费者一向习惯于在某些商店购买某种产品。改变这习惯相当困难，但有些公司却必须这样做，因为这是它生存的唯一道路。曾经有一家武器公司面临倒闭，幸好它把所生产的手表从珠宝店拿出来，改放到杂货店的架子上，才使公司起死回生。

这家公司名叫"华特伯利手表公司"，位于康乃狄克州密得伯利市。它在 1942 年曾生产炸弹引信，并成为美国生产定时炸弹引信最大的一家公司。

在大战结束的那一年，华特伯利公司还创下 7000 万美元的营业额。不过，大部分订单却在 1945 年终止，到 1948 年时，它的年营业额回跌到 3 万美元。公司急需生产新产品，总裁金·雷库决定生产手表，"因为这似乎是唯一能做的事"。

战前，华特伯利公司曾经生产"英格索"牌怀表，售价 1 美元，很受火车列车长们的喜爱。雷库是在挪威出生的，后来进入美国哈佛大学和麻省理工学院就读，并在 1930 年回到挪威主持一家小造船厂，同时发行一份反纳粹日报，所以第二次世界大战爆发

后，他就立刻逃离挪威，最后在康乃狄克定居。

他和一批商人一起买下华特伯利手表公司，当时唯一目的就是要把这家公司改成国防工业公司。但在战后，由于没有了军事市场，雷库认为最实际的决定就是用公司原来生产定时引爆器时所使用的精密仪器技术，配合全自动生产设备，大量生产低成本的廉价手表。

华特伯利公司所设计的新手表采用金属轴承，比瑞士手表简单得很，而且坚固耐用。

雷库原以为，消费者一定还深深记着华特伯利的名字，但事实上，他回忆说："当消费大众看到新上市的华特伯利手表时，他们所记得的只是1美元一只的怀表。在战后，1美元是买不到手表的。"雷库于是把公司名称改为"美国时间公司"，并派出推销员拿着他们的产品向珠宝公司推销——在当时，珠宝店是手表的零售据点。

雷库认为，天美时手表简便，容易操作，价格又低，应该能引起珠宝店的兴趣。但他错了，他低估了珠宝店在销售手表方面所得的利润。多年来，珠宝商卖出100美元一只的手表时，可获得50美元的利润，获利率100%，若卖出600美元的手表，则可获利400美元，利润高达200%。

而卖一只7美元的天美时手表，只能赚2.1美元，利润30%，对珠宝店来说，真是蝇头小利。珠宝店拒绝代销天美时手表，成本固然是最主要的因素，第二大原因则是雷库行销计划中有一项对珠宝店很不利的地方——天美时用完即可丢弃，不必修理。天美时的推销员向珠宝店老板说，天美时手表太便宜了，万一出故障，根本不必修理，干脆换只新的。这项宣传反而对珠宝店产生反效果。珠宝店一向很重视修理手表，因为修理手表，不仅可让珠宝店从中再赚一手，更是珠宝店对客户提供服务，是拉拢这些通常都很富裕的客户手段之一。

天美时推销员还把他们的手表掷向墙壁，以证明天美时手表确实坚固耐用，但这种推销手段却反而吓坏了珠宝店老板，他们不敢相信，珠宝店那些上流社会的客户会对这种粗鲁的做法感兴趣。当时的珠宝店是高级人士出入的场所，店内全是天鹅绒和地毯，金兴闪闪，布置得富丽堂皇。天美时推销员进入这种场所，就好像是蛮牛闯进磁器店，当然不受欢迎。

被珠宝店赶出来之后，天美时推销员又试着向礼品店及其他各种零售点推销，结果愿意让天美时手表一展身手的是街角的杂货店和药店。天美时手表和店内的伤风感冒药水及牙膏摆在一起，倒也显得时髦好看。既然珠宝店看不起天美时手表，认为它是大量生产的廉价产品，药店与杂货店老板则对于能够出售手表这类"高级商品"感到十分兴奋。天美时初期售出的手表中，80%是在药店与杂货店中卖出的。

天美时这种产品与经销网的配合是很完美的。根据当初的设计目标，天美时手表本来就是一种实用、价廉、免保养的产品。天美时销售副总裁罗伯·摩尔告诉《广告时代》杂志说："我们把天美时手表宣传成是每天必用的日常用品，而且不需使用者操心，因为它的价格实在太便宜了。"

受到初期销路不错的鼓舞，雷库接着推出一系列广告海报，强调天美时手表的坚固耐用特点。在其中一张广告海报上，高尔夫球名将班·震甘把一只天美时手表套在高尔夫球棒上。在另一张海报上，拳击手朱基·曼特则戴着天美时手表和另一名拳击手对打。这些广告画面试图强调一点：天美时手表可以承受激烈运动，仍然准确无比。不过，有些消费者仍然对此表示怀疑，他们认为照片可能是假冒的，而且静态照片比不上推销员把手表丢向墙壁那般具有震撼力。要想表现天美时手表的坚固耐用特点，静态的广告海报并不是理想的方式。

到了1954年，天美时以更戏剧化的方式把相同的广告主题表现出来。天美时公司在一些销售地点举行展示会，用机械手臂把一只天美时手表丢进一个水箱中，然后把水箱放在铁砧上，再拿起铁锤把水箱敲破，这时经销商拿起那只手表，请现场的参观者过目，在确定这只手表仍然很准确地走动着之后，参观者不禁对天美时手表的坚固耐用留下深刻印象。

像这种又敲又打又浸水的促销方法，在珠宝店里当然行不通，但在杂货店和药店里进行，倒是很能吸引消费者的注意，而药店和杂货店也在这时候成为天美时手表赖以维生的主要销售点。一旦低成本、免保养的手表普遍得到消费者认同后，天美时又推出防水表，以每只12.95美元价格批发给药店和杂货店，虽然有些经销商不赞成提高售价，但最后还是接受了。不久，这种天美时防水表，开始出现在药店、文具店、香烟店甚至五金店的货架上。

等到天美时公司已有足够收入拍电视广告时，以前使用过的那套把手表摔向墙壁的宣传手法，再度被用上了。从1956年开始，NBC电视网著名节目主持人约翰·史瓦吉在他的综艺节目中对天美时手表展开一系列著名的"破坏试验"，他首先把一只天

美时手表用力丢向一个调色盘，套句当时的广告词："不管如何整它，天美时照走不误。"

这些电视广告之所以叫座，主要是因为是现场拍下来的，不可能耍摄影花招，现场观众也可以亲自检查手表有没有被摔坏。万一真有一只天美时手表在这种全国现场播出的节目中出了差错，那时天美时真要破产了。所以天美时的这种做法，等于是告诉消费者，天美时对它的产品有高度信心，因为万一真有可能失败的话，任何厂商都不会冒这种险的。

当天美时提供像鲍伯霍特别节目或是NBC"白皮书"这类节目时，观众马上知道有好戏可看，并对这些特别节目殷切期盼，他们会彼此互相询问："天美时那些疯子这次又想玩什么花样了？"观众甚至会提供自己的"破坏方法"，天美时每个月平均接到几千项这类建议。

即使有时候现场表演出点意外，天美时手表照样畅销。在一次现场广告时，绑在汽艇推进器上的一只天美时手表竟然被甩得不见踪影，主持人史瓦吉很坦白地告诉现场观众"预演的时候，一点问题也没有。"观众大表不满，不过并没有影响到天美时的销路。

到1960年时，天美时的营业额达到7000万美元，平均一年在美国卖出700万只手表——约占全美手表销售总数的1/3。另外，天美时手表也在英国占有1/3市场，并在英国苏格兰、德国和法国皆有工厂生产手表，其中法国毕山康的手表厂距手表王国瑞士边界只有27里。1962年，天美时推出20钻石的手表，售价21.95美元，并把售价与成本的差价比例提高为44%，这才使得珠宝店最后终于同意加入天美时为数十万多的零售点行列。

手表业同行对雷库的工程技术相当佩服。

他这时已把公司改名为天美时公司，除了生产手表，还供应零件给拍立得，而曾经一度让雷库在40年代风光过一阵子的国防工业，也在70年代成为天美时的大主顾，因为天美时公司在纽约州艾方顿拥有"全世界最干净的房间"，专门用来研究及生产方向陀螺仪和定时器，供美国海军与空军使用。

在天美时开始生产价格较高的手表后，"破坏实验"的活动就已停止，并改走以幻想为主的广告路线，不过，当初对天美时严格考验的情景仍然深深印在消费大众脑海中。1986年美式足球超级杯大赛期间，天美时推出耗资100万美元拍摄的一个广告片，片中又恢复采用这种严格考验的广告主题。在片中，两位潜水员发现了深埋于海底的宝藏——事实上，是用玻璃纤维和合成板制成的天美时亚特兰提斯100型手表的巨大模型，有60×20米，重一吨半。当然，这个海底宝藏还在滴滴答答走着。

讨论：

(1)天美时手表是如何建立自己的公众形象的？

(2)在建立起公众形象后，天美时又是如何巩固这个形象的？

(3)珠宝店为何最初拒绝代销天美时？后来又同意代销？

［案例十八］　快递公司的系列广告

敦豪国际快件公司在日本国内实施了一个以"DHL——全球商业邮件快递"为主题的系列广告宣传计划。在这一时期里，利用电视、报纸及各种专用宣传品为媒介，开展广告宣传活动。通过一系列的广告宣传使DHL在一般商务人员中的知名度由原来的18%增加到28%；在从事国际商务工作人员中的比例也由原来的34%达到59%。这次广告活动在两个阶层中都取得了显著的成效。同时对中小企业中的顾客层也产生了很大影响，最好的证明就是小件货运部门的营业额比率正在持续增长。下面我们就来看看这个系列广告活动是如何展开的：

一、公司概况

敦豪国际快件公司成立于1969年，有着世界上最早、最大的国际航空快递网络，专门传递各种紧急商业文件及具有商业价值的小包裹，提供桌至桌的快递服务。现在，敦豪公司在全球184个国家和地区设立1,350多个办事处，拥有全球最庞大、最完善、最可靠的航空快递服务网络。敦豪公司雇有15,000多名训练有素的专职人员，用自己的飞机及其他

175家航空公司的飞机，确保用户的快件每次都能及时准确地送到。

"全球桌至桌的快递服务"是敦豪公司独具信誉的一项内容。无论货物大小，只要打一个电话，就可以上门取货并一直由专人护送，亲手交至收货人手中。为顾客提供优质、快捷、简便的服务。

二、市场背景

随着社会的国际化和情报化进程，国际间的商业文件、小件货运市场急剧扩大。但同时，一些大型电气通信企业也开始相继渗透到文件运输的领域中来。尽管敦豪国际快件公司是一家最早开拓这一市场的国际性企业，但以往的业务大多以一些大公司的行政部门为核心进行，在一般商务人员中的知名度和理解度较低，而这种局面对迎接其他竞争对手的挑战是非常不利的。因此，需要有针对性地确立一个目标，通过一系列的广告宣传活动，改变或改善这种不利的局面。

三、广告宣传目标

(1)先于其他企业，树立最佳企业形象。

(2)重点放在开发需求潜力大的商业小件货物运输市场。

根据以上两项目标，需要在人们头脑中留下"DHL—国际小件快递"这一印象。因此，广告宣传的主题定为"全球商业快递"。通过一系列的形象广告的宣传，能使"纯粹认知率"(首位提名)在一般商业人员中从18%增加到28%；在国际业务人员中的比例由现有的34%增加到59%。

四、广告内容构成

由于DHL是首次推出系列广告，为了使"什么是DHL"这一主题表现得更明确，设立了"我们是全球商业快递"这一诉求目标，以期达到知名度的早期渗透。广告的诉求目标设定为所有可能发送国际邮件的商务人员。通过一系列有力的、多种形式的广告宣传，使人们感受到企业的宏大规模，产生对企业的信任感，从而对"小件货运的DHL"及其优质服务留有深刻印象。

五、表现手法

(1)看重宣传"实力最强的企业"这一事实，让人们真切地感受到DHL的全球性服务并对其产生信任感。

(2)广泛宣传"我们是全球商业快递"这一目标，使更多的人知道DHL这个名字。

(3)使人们明确理解本公司与其他同类公司相比所具有的优势。

(4)刻意表现小件货运，以引起人们特别关注。

从以上四方面出发，集中选择具有世界型企业庞大规模的视觉表现形式及广告类型，展开系列广告宣传活动。

六、媒介战略

以日本主要经济报《日本经济新闻》和电视广告为主要媒介，面向一般商业人员展开广告攻势。同时，配合其他经济类及专业性报纸，使过去已知道DHL的人形成统一的印象：

报纸广告语：

①我们是全球商业快递

明智的选择、世界一流企业都使用DHL运送小型邮件

②我们是全球商业快递

国际商业小件货运、DHL的服务不仅在于"快"

③我们是全球商业快递

从接货到交货、DHL的商业小件物品始终不离DHL之手

④我们是全球商业快递

我们的小件货物运往世界170个国家

哪里有国际商业，哪里就有DHL

⑤我们是全球商业快递

无论您的商业小件物品走到何处DHL时刻注视着全球的运送状况

⑥我们是全球商业快递

从办公桌到办公桌走向世界5万个城市

DHL的商业小件为您提供各种方便

讨论：

(1)敦豪把自己的形象定位在哪里？敦豪是如何宣传这一形象的？

(2)敦豪的广告成功地在消费者心中留下印象，那么，下一步应该怎样做？

(3)如果你的公司准备介入这个行业，与敦豪一争高下，最好的办法就是找出它的不足之处，加强自己在这方面的宣传。那么，你将把形象定位在哪里？

[案例十九]　“七喜”的广告营销策略

如果你认为“海尔斯青草茶”这个名称很难提高知名度，那你对销售“围裙牌氧化锂柠檬苏打”这样名称的产品可能更没信心了。事实上，这个又长又怪的名称正是七喜汽水的原名，由于特别强调它并非可乐，反而使得七喜销售成功。

“七喜”是格里格发明的第一种产品，格里格的第一项产品是他在 1920 年发明的“你好”橘子饮料，销路相当好，但后来由于柑橘果农生产的新鲜柑橘滞销，于是他们向本州议会施压，造成几个州立法规定，凡是橘子口味的饮料必须含有真正的橘肉和橘子汁，这使得格里格的唯一产品“你好”橘子饮料成本大增，逼得格里格不得不另辟财源，最后决定生产一种柠檬莱姆苏打——即使当时全美已有 600 种类似产品在市场上行销。

新产品最初的名称就叫“围裙牌氧化锂柠檬苏打”，主要是以育有婴儿的母亲为销售对象，所以才取名围裙牌。这种新产品含有锂原素，并有柠檬口味，在广告中宣称“最适合小宝宝肠胃”。虽然这项新产品是在 1929 年 10 月上市，且在上市后两周就碰上股市大崩盘，但格里格还是勉强维持营运。

在熬过经济大萧条那段艰苦的日子后，格里格决心把产品的名称改一改，希望能够刺激销路。他马上从明尼苏达一家糖果公司那儿买下“七喜”这个名称，这家糖果公司因为生产七种不同口味的巧克力棒，所以取名“七喜”。

但即使改了新名称，但这项苏打产品的促销手法仍然沿袭以前成药的老法子。当时的可口可乐和百事可乐早已不在广告中宣称具有药效，七喜却仍然把自己说成是解除宿醉的良药或是治疗胃病的良方。例如，在 30 年代的一则广告中，七喜就提醒消费者说，七喜是“制酸柠檬苏打”，能够“消除胃部的不舒服”。

在 1940 年之前，该公司这种宣传手段完全合法。到了 1942 年，为了配合战时广告法律，七喜公司的广告宣传稍微收敛了一点。后来便和芝加哥的汤普森广告公司签订合约，委托该公司处理七喜的广告。新的广告则强调家庭温情和轻松愉快的气氛，把七喜描绘成是“清新”的家庭饮料。第二次世界大战结束后，七喜已是全球销售量第三的不含酒精的饮料。

1959 年，汤普森委托华德狄斯耐制片厂替七喜设计了几个人名化卡通动物，像是“母牛艾莉丝”和“鲔鱼查理”，后来又加入“清新佛瑞迪公鸡”，这些动物虽然活泼有趣，但对七喜的销路却没有帮助。进入 60 年代后，七喜放弃“家庭温馨”的促销理念，改走其他促销路线，它在 1966 年推出的“湿而狂野”系列广告得过好几次大奖。

然而，当汤普森公司的市场调查人员请芝加哥消费者举出五种不含酒精的饮料时，80%的受访者都未提到七喜——而七喜却是全球销售量第三的清凉饮料！这说明了七喜有多方面的形象问题，因为它被消费者认为是：

（1）特殊饮料。七喜公司执行副总裁威廉·温特接受“杂货生产商”这本专业杂志访问时，就很坦白地指出：“从消费者的观点来看，七喜不是一种普通的清凉饮料……而是在某种特殊场合饮用的饮料。”相比之下，可乐反而被认为是“正常”饮料，也是一般消费大众大量选购的饮料。汤普森公司研究员泰勒说：“根据我们的研究结果，只有可乐才会被消费者视作清凉饮料。”

（2）调酒用的饮料。当时美国最流行的鸡尾酒是“七加七”，就是在“西格兰七冠”威士忌中加入七喜。七喜这样做当然占了搭便车的便宜，但也因而付出代价，因为调酒用的饮料通常会被视为是在特殊场合才喝的饮料。泰勒一针见血地指出这一问题的关键所在：“可口可乐可曾说过它和兰姆酒调起来味道很不错？”

（3）药水。如果有所谓“广告后遗症”这回事的话，七喜就是它最大的受害者。在 30 年代末期，七喜的广告建议消费者，当你觉得胃不舒服时饮用。

在上述三种情况中，七喜都被当作是单独一类的产品，不被消费大众视作是某种清凉饮料。更糟的是，七喜常被消费者视而不见。汤普森广告公司副总裁罗斯在 1966 年告诉七喜公司的一群经销商说：“人们对我们太熟悉了——而且对我们很有安全感，不会觉得我们有什么不对劲，但也由于太熟悉太信

任了,所以他们不会经常想到我们,而当人们不常想到我们时,他们就不会常常购买我们的产品。”

因此,要想解决七喜的行销问题,就必须确实地把七喜重新定位在清凉饮料行列之内,同时也要稳住七喜在调酒市场的占有率,不要被当时正蓬勃兴起的很多种调酒饮料抢去市场。

上面这些问题尚未解决,七喜竟然又遭遇了来自经销商的阻力。这些经销商中,有很多是所谓的“双面经销商”,除了经销七喜,另外还经销可口可乐和百事可乐以及它们的姊妹产品,雪碧和健怡可乐。虽然这些经商销在七喜经销商大会上高喊“七喜万岁”,但他们所卖的其实是可口可乐或百事可乐,七喜只是附带卖一卖。当泰勒和罗斯兹于1968年2月在芝加哥的经销商大会提出“非可乐”的行销概念时,很多“多面经销商”立刻表示反对,说这种行销策略“太消极”,事实上他们是担心这会影响到他们的可乐生意。

幸好,消费者倒是立即有很好的反应。第一波“非可乐”广告形容七喜:“清新,干净,爽快,不会太甜腻,不会留下怪味道,可乐有的,它全有,而且还比可乐多一些。七喜……非可乐。独一无二的非可乐。”

广告推出得正是时候。“非可乐”促销活动正好代表了清凉饮料者的反权威态度。七喜公司的行销人员很清楚,在60年代里,不管是在政治、休闲或社会问题上,大家都大做“我们”对抗“他们”的文章。“他们”指的是年老、保守、落伍的一群,是“披头士”经常在歌曲中嘲笑的对象。相反的,“我们”则是时髦、新潮、进取、爱闹爱玩的年轻人,也就是每个星期天在纽约中央公园聚会狂欢的一群。七喜在非可乐的广告主题中,把可乐定位成是“他们”,而把自己定位成是“我们”。这是娱乐圈以外,第一个采用这种反权威立场的商业性产品。

在1968年,一个清凉饮料竟然敢采取如此大胆立场,是相当革命性的作风。因此,使得七喜的销路大增,在一年内就增加了14%,到了1973年增加了50%。这是七喜公司创立以来,知名度首次提高到足以出售附属产品的程序。据七喜公司表示,它共卖出60000个“非可乐”台灯,以及2000万个倒转过来的“非可乐”玻璃杯,购买这些附属产品的全是16岁到24岁的年轻人。

此一广告攻势的成功,促使七喜决心保护“非可乐”这个名称。可口可乐连续四年诉请法院禁止七喜使用这个名称,但都未成功,而且在1974年6月20日,原本只是行销策略口号的“非可乐”终于取得商标地位。两年后,七喜庆祝美国“非不独立”两百周年,在其运货卡车上漆上“非可乐向非英国两百年致敬”。

七喜接着放弃了“非可乐”广告活动,因为它认为60年代已经过去了,必须展开新的宣传攻势,例如“七喜随着美国欣欣向荣”以及“感受七喜”等等,都是七喜新广告活动的主题。不久,全美掀起一阵运动热潮,年轻母亲们开始担心咖啡因对他们子女的不良影响,促使七喜再度调整自己的定位。几家可乐公司都推出了不含咖啡因的产品,七喜则很自豪地在广告中强调,它自始就不含咖啡因,它的广告词是——“从来没有,永远也不会有”。

可是销售量却急速下跌。七喜再度召集来研究人员商讨对策,盖茨普民意测验公司指出,每十个消费者中就有七个仍然记得当年的“非可乐”运动,并推崇那是七喜所推动的。1985年3月,七喜再度推出当年的独一无二的“非可乐”宣传口号,但不再采用60年代的图片,也不强调60年代的感受。非可乐玻璃杯及一些附属商品也相继推出,但当年的盛况已不再出现;在60年代被视为前进大胆的行为,在80年代看来已不足为奇。行销人员都知道,某些广告能够掌握住当时的时代动脉,而造成一时的轰动,但在以后的几年当中,这股热潮会迅速消退。这次回顾式的广告活动,可说是七喜最后一次广告攻势,因为不久以后,七喜的国内企业就被“希克哈斯”收购了,而其海外企业则由百事可乐买下。但毫无疑问地,仍有很多美国消费者知道“非可乐”就是七喜。

讨论:

(1)七喜成功的原因是什么?

(2)七喜最初的形象造成什么影响?“非可乐”之后,七喜形象有什么变化?

(3)80年代,七喜继续宣传“非可乐”,但效果并不象60年代那样轰动,为什么?

［案例二十］ 波斯坦小麦咖啡

波士顿茶堂在 1774 年可能已使美国变成一个纯喝咖啡的国家，但在往后的 100 年当中，还是有很多人喝不惯咖啡。由于美国人普遍有消化不良的毛病，因此，早在 19 世纪 50 年代初，就开始有利用水果或谷类制成的咖啡出现在市面上。《大美百科全书》指出，“当时只有很少数幸运者在一生当中不为消化不良而苦恼”。

波斯坦小麦咖啡不但宣称可取代咖啡豆制成的咖啡，更打着能够治疗消化不良的口号，因此上市后，在销售上极为成功。小麦咖啡发明人波斯特，改变了消费大众对咖啡本身以及味道不佳的咖啡代用品的认知，因而能在其他几十种咖啡代用品失败之后获得成功。

19 世纪中期，素食主义大为流行，因此有几十种咖啡代用品上市。但不管是用谷类制成的，还是用面包制成的，或用糖蜜或任何原料，都无法获得消费者的欢迎。

大家都知道咖啡是造成胃病的原因之一，但人们却不知道除了咖啡之外还能喝什么东西来缓和紧张情绪，甚至更不知道在早上除了喝咖啡之外，还能喝什么。

事实上，当时人们反而更相信一些偏方和土药。那时候，人们最流行的治疗胃部不舒服的偏方包括挨饿、喝盐水、把杏仁膏涂在胃部以及把食物浸在辣椒末中。

波斯特也长期为胃病苦恼。他精明能干，发明过脚踏车、背带、机械化钢琴，做过木匠，卖过毯子，开过一家油漆店，当过铁匠，但他唯一失败的是治不好自己的胃病——不过，他倒是吃过多种胃药，也试过洗温泉浴、按摩、节食、做体操，甚至灌肠，但完全无效。

接着，波斯特听说，一些跟他有同样毛病的病人住进密歇根州战斗溪镇的疗养所后，胃病奇迹般地好了。这家疗养所是教会办的，由凯洛格大夫主持。由于名气很大，这家疗养所经常冠盖云集，连罗斯福总统都是常客。波斯特听到各种神奇传言后，不禁为之心动，于是抛下德州渥斯堡的棉花工厂，千里迢迢赶到战斗溪疗养所，当时他已是一个坐在轮椅上的中年男子，为病所苦。

10 个月后，他已经花掉了 50 美元，病情不但未好转，反而比以前更严重。

他的妻子爱雅赶紧将他接出疗养所，带他去接受当时很流行的“基督科学”宗教与精神疗法，几星期后，病情大为好转。

虽然波斯特本人对战斗疗养所的医疗效果不敢苟同，但他对疗养所里供应的多项素食品却留下极深刻的印象——也同样想到要把这些食品制成产品上市。他向凯洛格大夫打听是否可以合作促销一种以麦和糖蜜制成、名叫“修士佳酿”的健康咖啡。这种咖啡是疗养所特制的，只在所内供应，类似的食品还有不含咖啡因的面包和以糖蜜调成的咖啡。凯洛格大夫拒绝和波斯特合作。

波斯特决定销售自己制作的小麦咖啡。当时大家认为，小麦咖啡没有成功的机会，因为一般喝传统咖啡的习惯已经根深蒂固，虽然咖啡以前曾经一度让出早餐饮料冠军的宝座。那是在 1869 年，当时的“大西洋与太平洋茶叶公司”把茶叶降价 70%，使得茶成为当时美国全国最流行的早餐饮料，后来咖啡发动反攻，把价钱降低，并且极力促销，才改变这种局面。因此，波斯特认为，他还是可以攻占咖啡市场，说不定可争取几百万个原来喝咖啡的消费者成为他的主顾。

波斯特知道，咖啡在健康方面是不堪一击的。后来他也在战斗溪开设了一家供应食宿的疗养所——取名“维他旅舒”后，每餐都供应仍被称之为“修士佳酿”的健康咖啡。经过非正式的市场调查后，他推出一种由小麦、麦和糖蜜混合而成的饮料，很受欢迎。有些病人痊愈后，顺便带几袋这种饮料回家，这使得波斯特深信，他已经用他的秘方食品打败了难喝的咖啡。

到了 1894 年 12 月，波斯特信心十足，于是花了 21.91 美元买了两袋小麦，90.8 公斤麦粉和 10 罐糖蜜，另外又花了 46.85 美元买了一个瓦斯炉、一个烤花生器、一个磨咖啡器和几个搅拌器。结果在 1895 年 1 月制造出第一批“波斯坦小麦咖啡”，并由它的发明人用手推车推着这种新产品，在战斗溪镇上沿

街叫卖。

由于以前的一些咖啡代用品在零售店的销售成绩都很差，波斯特只好自己替新产品促销，希望说服商店老板向他订货。他自己推着车子沿街叫卖，到处推销他的新产品，希望改变大家对咖啡代用品的看法。他需要在报上登广告，但筹不出广告费，于是前往大进步镇，当着“大进步晚报”主编的面，亲手调配了一些咖啡，主编尝了一口，十分喜欢，于是答应让波斯特登广告，广告费1000元可以欠着。

接着波斯特去找大进步镇最大的一家杂货店的老板，推销他的新产品，但老板很轻视地要波斯特看看堆在店里卖不出去的好几袋类似的产品——名称叫做“焦糖咖啡”。老板说：“老兄，这些东西放在这儿已经八年多了，一点也卖不出去，没人喝这种东西的。”但波斯特给了他一杯样品尝尝，向他说尽好话，并提出两项有利的条件，最后终于说服了老板，这两项条件是：①一经谈妥，波斯特要在当地报纸刊登广告；②老板不必先付订金，以后再算钱，卖多少结算多少。

但是，虽然波斯特已成功化解了经销商的疑惑和反对心理，但如果他不想个法子让消费大众也同样接受他的小麦咖啡，那他这番努力的结果就等于零了。经过几番讨论，他终于认定，要让消费大众对他的小麦咖啡产生兴趣，唯一方法就是好好吓吓他们。

20世纪的电视广告创造了很多新的病名——体臭、口臭和干癣——波斯特则是这方面的老祖师，他创造了一些跟咖啡有关的疾病：咖啡神经病和咖啡心脏病。他在一个广告中提出暗示性的警告：不停落下的水滴，能够滴穿石头。也许你体内已经开始出现一个破洞……试试10天不喝咖啡。

波斯特对市面上成药的药效一向深信不疑，同时也把成药广告上那套唬人的把戏全部借用过来，但他同时运用了最现代的一项市场行销技巧：定位。他把咖啡定位为对人体有不良影响，并且会造成一些神秘但严重的疾病，因此在一些消费者脑海中造成相当大的疑惑。当时一些教育程度不高的消费者看到他的广告后，可能就会忍不住嘀咕：“也许就是因为喝咖啡太多了，所以我在办公室才会那么紧张，晚上睡不着。”

波斯特所指的“咖啡心脏病”并非真正的心脏病，其实只是心跳加速而已。波斯特不仅暗示咖啡会引发身体上的毛病，甚至更进一步暗示说，喝咖啡是万恶之源。

请看他下面这段广告文字：

是不是喝咖啡，使你变得懦弱胆小？咖啡是否减低了工作能力，使你精力减退，使你毫无斗志，一辈子默默无闻，一事无成？

如果你工作不顺利，那都是咖啡害的。如果你和老婆吵架，而且不能当个好父亲，也是咖啡惹的祸。如果你患了关节炎，风湿痛，精神紧张，心跳不顺——咖啡，咖啡，咖啡，一切都是咖啡害的。

相反的，波斯坦小麦咖啡的饮用者则被描述精神旺盛，活力充沛，事业有成。为了加强消费者信心，让他们觉得购买小麦咖啡是最正确的选择，波斯特还在每个包装盒内附上一本小册子：“幸福之路”。

这些广告在密歇根州发挥了很大的效果，波斯特于是和芝加哥一家广告公司签订合约，并开始在一些全国性的杂志上刊登广告。波斯坦小麦咖啡的销售量立即增加两倍，三倍，最后四倍。在1898年，波斯坦一年的销售总额已达到300万美元。

当然，要不是当初各方面已经有很充足的理由怀疑咖啡不利人体健康，波斯特的这项广告策略是绝不会成功的。虽然波斯特指责咖啡是万恶不源的做法有点过分，但后来随着医药、营养学的进步，他对咖啡所抱的怀疑，大部分已被证实是确有可能，医生目前皆禁止有严重胃病、心脏病和神经失常的病人喝含咖啡因的咖啡，而不含咖啡因的咖啡产品则大受欢迎。

讨论：

(1)波斯坦小麦咖啡是如何改变公众对它的看法的？

(2)波斯坦小麦咖啡广告的重点是什么？

(3)波斯坦小麦咖啡其实并没有咖啡成分，但为什么要叫“咖啡”？这种品名会不会给它的销售带来困难？为什么？

[案例二十一]　救生圈薄荷糖

救生圈薄荷糖是在1912年以新奇产品的姿态出现在市场上的，它的形状和味道很受消费者欢迎，但它的包装却差点使它刚上市就遭淘汰。

克莱伦斯·克莱恩于本世纪初在克里夫兰创办了一家巧克力工厂，准备将来交给儿子哈特经营。但小克莱恩的主要兴趣是诗，而不是生产他父亲手创的“玛莉园”巧克力，老克莱恩只好生产第二种产品，以便能在夏季时有所收入。当时因为没有足够的冷冻设备，因此巧克力在6、7、8月很容易溶化，巧克力销路因此几乎萎缩到零。

薄荷糖在1912年相当流行，因为它的味道清凉，又可以掩盖令人不愉快的口臭。当时最受欢迎的薄荷糖是在欧洲制造的，呈枕头形状，这种形状的生产成本很高，而且进口费用也不便宜。克莱恩决定就在克里夫兰当地生产成本较低的薄荷糖，并制成圆形。由于他的工厂内没有空间来生产这批新产品，于是委托一家制药工厂代为生产。不料这家药厂的打印机发生故障，意外地把糖果的中间部分挖空了，克莱恩只好收下这批形状像救生圈的薄荷糖。

他把这种糖果取名为克莱恩救生圈薄荷糖，并把它的形状拿去登记，取得专利权。

这批糖果被装进硬纸板制成的管子里，开始行销全美各地，在纽约市从事电车广告业务的爱德华·诺博买了一包，对它的口味、特殊造型留下深刻印象，也很佩服它有明确的销售目标，因为在它的包装上印有这样的文字：“克来恩救生圈薄荷糖——5美分——专治口臭”。诺博很欣赏克莱恩不仅把他的新产品当作糖果促销，同时也吸引那些正为口臭苦恼的消费者。诺博认为他已找到了一个极有利益可图的客户，于是立即搭乘火车前往克里夫兰，企图说服克莱恩在全国各地为救生圈薄荷糖做广告。

结果，反倒是克莱恩说服了诺博。

尽管在救生圈薄荷糖的销售上已有进步，而且也知道这种糖果前途可能不错，但克莱恩还是比较喜欢他的巧克力事业，他对诺博说：“诺博，既然你认为这种糖果那么好，你为什么不把它买下来，自己经营呢”。

诺博真的这样做，在一位从小一起长大的朋友艾伦的协助下，凑到了3800美元，其中2900美元用来买下专利权和配方，另以900美元打广告。他对艾伦说，只要做点广告，救生圈薄荷糖“可以每天赚进50美元”。

一个星期后，这两个合伙人在纽约市租下一处工厂的顶楼，以每周五美元的薪水雇了六名年轻女孩包装救生圈薄荷糖。诺博忙着筹划广告，艾伦则发现这项新产品的包装有问题：旧式的纸板包装盒会吸收薄荷风味，而且容易散开；结果，数以千计的救生圈薄荷糖全散落在杂货店的货架上。艾伦后来说：“我们的事业真像是一场梦，救生圈薄荷糖的包装差点毁了我们。”

为了立即保存薄荷糖风味，并延长薄荷糖在货架上的生命，诺博首先用锡箔纸把它们包起来，外面再包上一张彩色印刷的标签纸，以进一步保护薄荷糖的新鲜。不过，当他带着新包装的产品拜访克莱恩以前的糖果店客户时，没有人愿意再销售救生圈薄荷糖，顶多只答应以新包装产品换回原寄放在店中的薄荷糖。

原来，救生圈薄荷糖最初的包装太差劲，弄得名声太坏，一些杂货店老板都不愿再代售薄荷糖，使得诺博损失了很多最好的零售点。诺博这时由于忙着经营薄荷糖，荒废了部分广告业务，而且也把积蓄全部投入了进去，逼得他只好赶快为新产品找个经销网，否则只有宣布破产了。

他几乎走遍了每一条街，从玩具店到理发店到百货公司一家家登门拜访，请求他们经销他的新产品。虽然大部分商店都拒绝代销薄荷糖，但诺博还是和少数几家商店谈妥经销合约。他后来回忆说：“我想他们大概是同情我，因为他们一看就知道我是一个赤手打天下的年轻人。”

他的最大成就是在酒店方面，而这要归功于克莱恩那句广告名言：“专治口臭”。当时的酒店往往奉送顾客丁香叶，以掩饰这些酒客的酒店酒味。不过，丁香叶很快就会失效，而且嚼完后再吐掉，会弄得满嘴脏兮兮的。因此，酒客们在酒店喝得尽兴之后，就会含上一块薄荷糖。

诺博把救生圈薄荷糖推销到酒店后，暂时解救

了眼前危机。他的薄荷糖除掉了酒客的满嘴酒味,而酒客们的光顾则使他的公司免于关门的厄运,并让他有更多的时间去替他的薄荷糖寻找其他非专一化的零售渠道,像香烟零售摊位。不过,诺博在和几个香烟摊接洽失败后,转而和规模很大的"联合雪茄"连锁店谈妥了合作关系。

诺博对这些连锁店老板说,他会设计一个法子让吸烟者在不觉得心疼的情况下购买救生圈薄荷糖。他设计了一种很轻的硬纸包装,可以摆在一个小型展示柜中——这是第一次有人发明这种展示柜。他建议连锁店老板把这些展示柜放在收银机旁边,每包薄荷糖只卖五分钱。

结果,"救生圈"薄荷糖成为"联合雪茄"1200家连锁店销路第一的非香烟类商品,销售量从1914年的90万条,跃增为两年后的672.5万条。最初的不良包装差点使"救生圈"薄荷糖惨遭淘汰,但诺博的销售方法不但弥补了以前的缺点,而且大大刺激了它的销路。

随着薄荷糖销路的好转,诺博终于能放弃广告业务,专心经营起薄荷糖生意。由于他以前做的是广告生意,所以诺博在全美各大城市街道大推出"救生圈"薄荷糖的广告,其中一幅广告海报上有这样的文字:玛莉宰了一只羊,炖肉加洋葱。"救生圈"去掉她的口臭,所以她能谈爱又接吻!

美国参加第一次世界大战后,由于糖实施配给,"救生圈"的产量因此减少,但并不影响到它的生存。战后,诺博聘请一些年轻女郎身穿制服,在纽约街头分发免费试用品给行人。电影院和餐厅开始出售"救生圈"薄荷糖,后来火车站的贩卖机也加入销售行列,不久汽车开始流行,加油站也成了薄荷糖的零售据点。在1918年,"救生圈"薄荷糖创下了28万美元的利润,到了1920年更达到100万美元的红利大关,诺博于是把他的"薄荷产品公司"改名为"救生圈公司"。5年后,救生圈公司公开上市,卖掉20%的股票,艾伦拿了330万美元的红利后,宣布退休。

诺博逐步把公司移交给其他人员经营,并在当过短时间的美国政府商务部副部长后,进军一个新行业,创造他事业生涯的第二个春天。他在1943年以800万美元买下RCA公司的蓝色广播网。后来改名为美国广播公司,成为私人拥有一家全国性广播网的第一人。当年年底,他把这家公司的部分股权转售给几位私人投资者和"时代公司"。

第二次世界大战期间,"救生圈"薄荷糖又安全熬过了第二次的糖配给危机;1946年,"救生圈"的销路一下子增长200%,此后每年不断增长;1956年,74岁的诺博把"救生圈公司"和"山掬实公司"合并;1981年,"救生圈公司"成为纳毕斯可公司的一家子公司。

令人感慨地是,饼干店最初拒绝经销的"救生圈薄荷糖",最后却成为全美零售据点最多的糖果,几乎有100多万个零售据点都出售这种薄荷糖。到1981年为止,美国人一共买了3400亿条"救生圈"薄荷糖,占美国全部薄荷糖总量的90%。很多薄荷糖只有一年的寿命。但"救生圈"薄荷糖却在1981年庆祝其78岁生日。

讨论:

(1)"救生圈"薄荷糖是以什么为依据给自己定位的?

(2)为什么"救生圈"薄荷糖刚上市时销量不佳?

(3)试述"救生圈"薄荷糖的销售策略重点。

[案例二十二] 肯德基的选点投资

1986年9月下旬,肯德基家乡鸡公司开始考虑如何打入人口最多的中国市场,发掘这个巨大市场中所蕴含的巨大潜力。虽然前景乐观,但是诸多难题也使肯德基的决策者们倍感头痛,犹豫不决。对这家世界最大的鸡肉餐馆公司来说,面前的中国市场是完全陌生的:肯德基的纯西方风味是否能为中国消费者所接受?开发中国市场,不但需要技术资源,更重要的是还需要宝贵的管理资源。此外,从中国不能汇出大量的硬通货利润,即使是中等水平的汇出也不大可能。最为关键的是,要打入中国市场就必须选择一个特定的投资地点,而这又带有很大的不确定性。

托尼·王作为肯德基东南亚地区副总经理，承担了拓展中国市场的重任。早在1984年，王就与中国天津当地一家合伙人创办了一家名叫“兰花食品”的合资企业，这是中国餐馆业中第一家中美合资企业。这个有80个座位兼出售业务的餐馆从开业的第一天就大获成功，其营业收入比盈亏平衡点高出100%。

托尼·王始终坚信美式快餐在远东市场有着巨大的潜力。受到这一成功的鼓励，王开始考虑在中国主要地区转让特许权从而把家乡鸡引入中国。1985年，王写信给肯德基总经理梅耶，力图说服对方现在正是积极打入中国市场的有利时机：

“对于在目前打入中国市场，我完全确信肯德基比任何其他美国快餐连锁商店都更具有竞争优势。尽管麦当劳汉堡包正在试图与中国建立关系，要使牛肉供应成为可能还有很大一段路呢！另一方面，家禽饲养业作为中国农业现代化中一个优先发展的领域受到政府的人力支持与鼓励。我的观点是肯德基可以打开中国的大门，并通过建设一个稳固的家禽供应基地来建立一个无可争辩的领先地位。”

梅耶对王把肯德基引入中国的提案感到极大的兴趣。王本人在肯德基有长时间的富有成就的经历，可以完全加以信任。另外，王本人就是中国人，能讲标准的普通话，有利于谈判磋商。然而梅耶对把中国市场这一具有战略意义的重要市场转变成特许出让，还有许多牵挂和忧虑。国际市场经验表明，依靠出让特许权是很危险的。授予特许权还会危害肯德基今后向中国其他地区发展的能力。梅耶喜忧参半，总的想法是：中国这个市场“太重要了，以至必须作为一个公司的业务加以开发。”

与此同时，托尼·王也清醒地意识到只靠他自己的力量是无法把肯德基引入中国的。他在天津得到的经验更加强了他的观点：在肯德基旗帜下做买卖，要求中国雇员在工作态度方面做根本性转变。而这种转变只能通过耗费时间的培训计划获得，这便意味着在开始营业之前就要投入大量费用，而他无力全部负担。此外王还为寻找合作伙伴、谈判、签定租约及获得营业执照等前期工作所需的费用而担心。到1985年深秋，王越来越清楚地认识到“中国这个市场对个人来说是太大了”。

1986年4月，梅耶决定采取行动。改组肯德基东南亚地区办公室，买进在新加坡的全部特许经销权，这将给肯德基东南亚地区办公室增加相当分量的新的管理负担。梅耶邀请王担任东南亚地区的业务主管，并对王表示支持。

托尼·王接受了这一职务，并于1986年夏天成立了办公室，总部设在新加坡的肯德基东南亚地区。据王自己讲，他接受这一职务的原因是“在中国开发肯德基家乡鸡这一事业是对他个人的挑战”。他把在中国建立第一个西方风味快餐店的机会视为一个历史性的机会——不论对个人还是对整个公司都是这样。他还认识到这一机会将给他个人带来极大的风险，而这次冒险有可能失败。

从肯德基在整个东南亚地区的业务全局考虑，王开始以一种特殊的眼光看待在中国的投资决策。打入中国市场这一单一目标必须与这个地区的其他投资机会相互均衡。肯德基在整个东南亚地区都有巨大的发展潜力。这一地区其他国家的市场，虽然加在一起比全部的中国市场还要小，但是，这些地区的顾客已经接触了西方风味的快餐，对肯德基产品的需求方式也有了较深的印象。与中国市场相比，追求在这些市场的增长率有一定的吸引力，保持对合作伙伴和雇员的控制也相对简单。这将导致迅速的增长和更高的投资回收，硬通货也容易获得。与此相反，开拓中国市场需要投入大量的管理资源。首要的制约就是肯德基能讲汉语的管理人员数量有限，且这部分人多数已经在香港和新加坡有了安排。所以，到1986年夏末时，王开始考虑是否可以把这部分人力资源放在中国满足由他负责的整个东南亚地区的最大利益。

在情况并不明朗时，王决定对中国市场进行更全面更彻底的调查。他面临的首要问题是：第一家肯德基店址应当选在何处？这一决策将对今后的盈利，对在中国其他地区的进一步开拓以及对投入管理资源时的决心等产生戏剧性的影响。

王最初想到的是天津。通过早先的经历，王已经同天津市政府建立了非常友好的关系；另外，天津是政府直接领导的三个直辖市之一。然而，他也看到了天津的几个弱点：首先，天津缺乏供应方便的谷物饲养的肉鸡。肯德基在香港的经验表明，中国消费者非常注重食物的新鲜，这对一个中国人还不熟悉的产品来说更为重要；另一问题是西方旅游者一般不经常光顾该城市。虽然王预计主要销售收入是软货币——人民币，但一部分硬通货销售收入对汇出利润以及购买重要的物品如鸡肉包裹材料、促销材料等等也是很重要的。最后，也许是最重要的，天津也许不能成为肯德基今后开拓全国市场的基地，该城市不具备这项宏伟计划所需的形象和影响力。在地理

位置上，天津通常被视作北京的门户。

那么，其他选址方案——上海、广州和北京又如何呢？且让我们逐一道来。

上海是中国最大的市场，有1100多万居民，9000多家工厂和中国最繁忙的港口。

上海是中国最繁荣的商业中心。工业总产值占全国的11%，外贸出口占全国的17%，是直辖市之一。

上海与西方的交往有着悠久的历史，在19世纪中叶，英国迫使中国签订《南京条约》，上海成为五个通商口岸之一，西方的商业与文化对上海有着浓重的影响。1949年中国大陆解放后，上海也一直保持着对国际商务与贸易的兴趣。如今上海建造了各种各样的西式饭店和商业设施，成为外国旅游者的理想观光地。

上海的明显优势是在这里容易获得合乎质量的充足的肉鸡供应。通过兴办合资企业，泰国的正大集团已经在东南亚地区建立了10个饲料厂和家禽饲养基地，可以为上海供应肉鸡。肯德基的东南亚办公室与正大集团有良好的关系，目前正在与该公司的一个分部进行在曼谷出售特许权的业务谈判。

虽然上海一向是主要的商业中心，它的噪音和污染却令旅游者感到沮丧。对肯德基来说，上海的实际人口是重要的，但这比潜在的顾客群大小要次要一些。虽然上海可以为肯德基提供它渴望得到的新闻宣传，但还需要表明有足够的外汇收入，才能最终论证投资的合理性。这里所担心的是西方商人会不会被肯德基家乡鸡所吸引，更经常地光顾肯德基，显然没人知道答案。

广州是可供选择的另一个方案。它位于中国东南部，离香港很近，作为中国14个沿海开放城市之一，广州于1984年成为优惠外资的经济特区。这样，广州在批准外资项目、减免税收和鼓励技术发方面被授予更多的自主权。到1986年底，大约60亿美元都投放到这些沿海开放城市里。中国的4个经济特区有3个在广东省，这是为吸引外资特意设计建立的。广州是西方商人经常光顾的地方，同时也是旅游者从香港出发作一日游的好地方。广州和香港相距不到120公里路程，公路铁路交通都很便利。在广州做买卖很容易得到肯德基香港办公室提供的服务。另外，广东地区的中国人也更熟悉西方管理惯例和西方文化。广东和香港讲同样的粤语，差别不大，初步调查表明找到一个充分供应肉鸡的来源也没有什么大困难。

北京是最值得周密考察的地点。北京有900万居民，人口数量仅次于上海。从13世纪以来，北京就一直是中国的政治文化中心。全中统一使用北京时间，是这个城市权威地位的标志。北京市有发达的地下铁路和快车道系统，还有一个带空调、自动扶梯和通道的国际机场。

北京的外来人口数量众多，有潜在的顾客群体。北京还是中国的教育中心，是高等学府的聚集地。所有这些因素都造成人口大量涌入和人民智力启蒙，这对肯德基人民币销售部分是极为重要的。北京是那些向往故宫、长城、十三陵的西方旅游者的必到之地，这意味着肯德基将会有一个稳定的外汇收入。因此，如果从北京搞起，无疑将更大地吸引人们的注意力，并且不言而喻地表明当权人的赞同态度。这将有助于今后往其他城市的进一步发展。

北京可以给一个急切地要往全国扩展业务的公司提供相当可观的优势。初步调查得知，北京城郊有好几个家禽饲养基地。然而，从政治和经营方面来说，选择北京可能比选择其他几处城市更具有冒险性。一个成功的惹人注目的买卖会增加政府干预的可能性。

托尼·王是一个喜欢冒险的人物，他深知风险的程度。他也清楚，第一家分店地点选择得当，可以使打入中国市场的风险程度大大减缓。其他不能决定的是几个低风险的方案是否值得进行。为此需要把降低风险的可能性与通过投资可能得到的潜在的收益加以比较。王敢肯定，如果他在认真考虑之后建议肯德基目前应推迟打入中国的计划，梅耶将没有异议。王还认识到，由于在中国没有其他竞争者，这个时候恐怕是采取行动的最佳时机了。事实上，即使中国分店的地址已经选定，在开张之前可能还需几年时间谈判。贻误时间就等于把市场放弃给他人，这才是最大的冒险。对王的挑战是：在可能的风险和收益之间进行平衡。

新餐馆预定的实施进度由于寻找店址和获得批准的无限期推迟而陷入混乱。一个项目要经过制定无数规章制度的政府机构批准才能上马。此外，王还十分怀疑能否使中国的雇员积极地实施肯德基的质量、服务和清洁标准，这是该连锁商店要求其在世界各地的餐馆向顾客提供的。现在已经是对该项目做出干与不干的决定的最后时刻了。虽然王对中国市场的巨大潜力很感兴趣，但他也知道已经有不少人在类似的冒险中失败了。肯德基在国际市场上的历史是胜败参半。

公司于1970年在日本建立了第一家远东分店，然而，在70年代绝大部分年份里，肯德基的国际业务由于当地管理人员和公司职员之间关系不和而苦撑苦度。东道国管理人员经常感到公司的职员过于热衷施加那些与所在市场文化传统不相适应的控制。此外，公司在70年代的迅速增长主要是依赖出售特许权，这就更加难以控制。1975年，面临国内外分店业务成绩的严重下降，肯德基开始实施一个“回到基本宗旨”的长期战略，强调肯德基在全世界所有分店的质量、服务和清洁(QSC)的规范。美国本土外的业务，通过在公司的路易斯维尔总部新建的一个自治的国际业务部而得到加强。1982年初，经营状况戏剧性地转变了，肯德基公司被烟草大王R·J·雷诺收购了，在雷诺的有力支持下，肯德基的国际业务扩展得更快了。到1983年，其国际业务部下已经建立起5个自治区域，东南亚是其中之一。这一地区业务的增长与本地区人民喜欢家禽类产品的饮食传统有关。实际上，东南亚是世界上肯德基市场份额超过麦当劳的唯一地区。到1986年，肯德基在东南亚建立了112个分店，年销售收入达5300万美元。由于认识到开拓中心市场需要强大的管理作后盾，王坚持要求公司增加对这一地区的财务支持。这一要求得到梅耶的大力支持。他知道，不仅在东南亚，在世界其他地区肯德基都需要拥有更多分店。

以一个强化了的区域性组织机构为基地，王开始考虑和评价在中国选择投资地点的各种方案。这一考虑评价过程是逐个城市进行的。由于找不到任何可靠的决定市场需求和定价依据的市场信息，选择投资地点的决策更加复杂化。由于没有一个本地同行作向导，投资地点的决策主要是追求能够对公司今后打入范围更大的中国市场提供最大的长期影响力。考虑到北京的现代化宾馆，大量的流行人口和在全国的形象，王决定暂时把北京作为一个起点。北京的另一主要优点是市政府有省政府一样的自主权，在直辖市投资意味着与庞大的政府系统打交道时可以减少一个层次。在意向性地选定北京作为肯德基在中国的第一家分店店址之后，寻找潜在的当地合作伙伴的过程就开始了。

讨论：

(1)无疑，肯德基选择北京是正确的，可在当时却是一个风险很大的选择，也许选择北京仅仅是由于托尼·王本人性格使然，如果是你，你会选择哪一个城市？

(2)托尼·王为什么先选择了天津，后来却又把它否定了？如果选择天津，你认为情况会有什么变化？

(3)你认为肯德基在进入中国时，由于产品的特点，会面临什么样的困难？

[案例二十三]　藐视竞争的库尔斯

发生在1960年冬天的那场悲剧对库尔斯这个已有15年历史的酿酒公司来说仍然记忆犹新。2月9日清晨，公司44岁的董事长小阿道夫·库尔斯在吻别了妻子和四个孩子以后，驾车开向自己20公里以外的工厂时失踪。库尔斯失踪之后，人们开始四处寻找。这是科罗拉多有史以来最具规模的救援活动，总共进行了近7个月，直到在丹佛南部64公里的一片无人的丛林地带，人们偶尔发现了一些衣物碎片和散乱的尸骨。很显然，尸体在草草埋葬后被野狗之类分食，库尔斯的牙医最后证明死者就是库尔斯。

在小阿道夫·库尔斯被谋杀之前，他和自己的父亲阿道夫·库尔斯一起掌管着库尔斯公司。在谋杀事件发生以后，老阿道夫开始独揽公司大权直至1970年86岁时去世。阿道夫的另外两个儿子，大儿子威廉姆任董事长兼总经理，小儿子约瑟夫任执行主席。他们两人一个负责酿酒生产，一个负责财务管理，不过权限也没有正式划分。

兄弟两人(大哥被工人们称为比利，弟弟被称为乔)都是粗犷硬汉，他们非常重视身体锻炼和户外运动，经常把雇员送到野外生存学校学习。库尔斯公司还发给职员们高尔夫活动经费，并报销他们的滑雪差旅费。当然，库尔斯兄弟并不是什么地地道道的慈善家，他们鼓励雇员参加体育活动的目的是刺激起他们之间互相竞争。比尔说：“如果你不能在竞争中

求胜,你也别想生存下去。”

截止到1970年,库尔斯公司在酿造业的成就一直非常惊人。这是因为库尔斯公司只生产一种啤酒,而且只有一家酿酒厂,这个厂在当时是世界同行业中最大的。库尔斯啤酒只在美国西部的11个州出售,而这些州大部分都人口稀少。在22年中,库尔斯公司没有增加任何分厂,也没有增加销售地点。位于科罗拉多州戈登市的公司酿酒厂与最大的消费市场——加利福尼亚州相距甚远,每桶库尔斯啤酒从产地运到消费市场平均要经过1,440公里的路程。最后值得一提的是,库尔斯公司的啤酒广告在33年间从来没换过一次——强调奔腾的高山河流和“用清纯的落基山泉水酿制”。

然而,这家小型的地区性啤酒公司也有飞黄腾达之日。1969年公司产量比前一年增加了19%,上升到全美第四位,这是唯一一家成为全美著名酿酒商的地方酿酒公司。1969年全美前四大酿酒商分别是:

安和塞—布斯什	18,800,000桶
乔斯非·司里茨	13,700,000桶
潘布斯特	10,200,000桶
库尔斯	6,400,000桶

此外,在经销库尔斯公司产品的11个州中,库尔斯啤酒在9个州中销量占第一位,总市场平均占有率为30%。在加利福尼亚,1973年库尔斯公司的啤酒占有市场的41%,而行业领袖安和塞—布斯什只占18%。俄克拉荷马州啤酒市场的70%被库尔斯公司占有。由于产品供不应求,公司只好将产品在代理商间按比例分配。

公司虽然创造了如此佳绩,但它并没有采取行销导向的观念。比尔说:“我们的经营重点主要放在技术设备与产品上,我们的经营围绕产品质量而不是市场。再没有人比我更精通库尔斯啤酒的酿造了。”库尔斯公司重视啤酒的酿造质量,主要是酿造过程和原料。库尔斯啤酒是一种柔和的淡啤酒,原料包括酒花、大米、落基山矿泉水以及由签约农场种植的一种特殊大麦,在酿造中经过了各种科学的处理和检测。

库尔斯公司为了保证啤酒的口味而不惜血本,由于惯用的巴氏灭菌法会轻微地改变啤酒味道而没被使用。为了确保质量,库尔斯啤酒被密封在容器里,在零度左右的低温下运送到销售市场的冰库中。为了进一步保证库尔斯啤酒的口味,公司要求销售商必须在60天内把啤酒撤出柜台,以防止口味散失。

库尔斯啤酒成了名人专用的庆礼啤酒。从福特总统到基辛格,著名演员保尔·纽曼、克林特·爱斯伍德等都对库尔斯情有独钟。在那时,各类名人、高级官员的参与和助兴把库尔斯的神秘气氛炒到了最高峰,每年约有30万的库尔斯啤酒迷前来酒厂参观,而另一些则到科罗拉多大湖附近的瀑布前来观光。因为据说库尔斯啤酒的广告就是在这里拍摄的。商贩们则纷纷抛售印有“库尔斯啤酒——饮料大王”的T恤衫和汗衫,希望能靠库尔斯啤酒的神秘大发其财。在没有库尔斯公司销售商的东部地区,库尔斯啤酒的价格上升了三倍。

除了产品以外,公司在许多方面也是独树一帜。在它60年代和70年代初的黄金时期,库尔斯公司把各种专家拒之门外,公司的促销、广告都由自己负责,其花费不足其它竞争者的1/4。酿酒厂则由公司的设计部门亲自设计建造,生产设备也由公司自己的工程师设计。它的各层管理负责人都由内部提升任命,而不是向外招聘。此外,阿道夫·库尔斯创立的经营哲学也十分独到,他坚持不向银行贷款,这种财政上的保守主义使公司失去了很多次相当诱人的扩张机会。比如,库尔斯公司的容器生产分公司——库尔斯容器公司曾受命研究改进铝制容器的生产过程,而最后库尔斯公司却把研究成果转让给了环球制器公司。“我们也许早就成了酿酒行业的统治者,但要是那样我们就必须向银行贷款,可是库尔斯公司不能这么做。”1970年到1974年间,为了能够满足猛增的需求量,公司在设备发展上投资了2760万美元。哪里来的资金呢?这些全部来自公司本身的流动资金。

库尔斯啤酒的魔力到底是什么呢?这种魔力或者说神秘色彩能持续多久呢?可以说它的神秘性部分具有偶然性。由于繁华的工业中心污染日益严重,库尔斯啤酒作为一种来自环境清静的西部地区的纯净饮料,这对消费者来说是极具诱惑力的。那么库尔斯啤酒真的是一种最佳的啤酒——最佳的口味,最佳的质量吗?有很多人是这样认为的。但不管是否如此,库尔斯啤酒在市场上的位置确实独一无二,有人说由于该公司只生产一种啤酒,所以能进行严格的质量控制,同时成份及口味与也其他啤酒差不多。公司喜欢吹嘘库尔斯啤酒是世界上最贵的啤酒,而实际上它的售价与其他啤酒差不多。公司专门雇用了微生物学专家改进大麦的发酵方法。公司的酒花专门由德国进口而来,在啤酒保存、运输方面公司下的

功夫也很深。

不可否认，库尔斯啤酒的神秘色彩大部分是由那些知名或不甚知名者渲染而成的。库尔斯啤酒的西部形象也清楚的告诉人们它来自于纯洁的大自然，是一种清新口味的啤酒。也许库尔斯啤酒在60年代和70年代上市是再好不过了。（在广告形象方面，万宝路在香烟行业一跃而起的经历与库尔斯啤酒很相似，万宝路刻意地推出广告形象——万宝路牛仔）。

对比尔和乔来说，他们啤酒的金字招牌几乎不可能在短短几年内就失去光泽，怎样维持这种形象呢？

在60年代，公司的平均发展速度超过了10%，却没有向外部借贷或筹措一分钱，到1975年公司帐户上只有200万美元的长期负债，而其资产已达3.75亿美元。103年以来，也就是从阿道夫·库尔斯在通往科罗拉多金矿区的小路旁开设他的啤酒店以来，公司一直与外界保持隔绝。如果有人提到让外界人士加入公司成为股东的话，将会被逐出家门。

到1975年，这个家族不得不放弃其高傲的家族传统，由于比尔和乔的父亲去世，国税局向比尔征收了一笔高达5000万美元的遗产税，如果是别的公司，遇到了这样的问题就会通过借款解决，但比尔和乔选择了向大众筹资。为了不使控制权落入外人手中，兄弟俩只愿发行没有投票权的股票。另外，为了防止股东权益被冲淡，红利的发放也规定不得超过净利的5%，公司支付的红利不会超过纯收入的5%。

此时发行股票并不有利。当时道·琼斯工业指数正在620到690之间摆动，许多投资者认为这个数字还会继续降低。除了股市疲软以外，库尔斯股票本身的种种限制也使之很难吸引投资者。由于没有投票权，而使这种股票无法在纽约证券交易所上市，而且也无法在很多州发行，包括其总公司所在地的科罗拉多州。也更无法吸引专业机构的大投资商。

比尔开始把注意力集中在地理扩张上。他的第一个目标是德州东部和南部。当地的零售商都感到机会来了，希望从中分一杯羹。在应征经销商期间，申请加入的零售商排成了长队，就像竞选美国小姐一样，准备接受库尔斯公司的挑选。这场竞争对资金不足的经销商可以说毫无机会。因为库尔斯公司的销售商必须修建冰库使啤酒低温保存直到卖给消费者。在4000名候选人中，库尔斯公司挑选了29个作为在德州的经销商。

在1976年，库尔斯公司向蒙大拿州进军，并对华盛顿州、阿肯色州、内布拉斯加州以及密苏里等州虎视眈眈。密苏里州是全美最大的酿酒商——安和塞—布斯什的大本营。比尔对记者说："我们的啤酒质量相当不错，通过它我们占领了西部市场，并确保其将在全国市场上占到20%到25%。"这是一个非常大胆的声明，当时安和塞公司也仅占有全国市场的24%，而库尔斯只有8.2%。

有人提出库尔斯仅有一家酿酒厂是否能适应销售扩张的问题，比尔并不感到头疼。戈登市的酿酒厂年产量已达到1230万桶，并以每年100万桶的数字增加。"我们最终也许会增加一些酿酒厂，"他说，"如果把目前运销的触角延伸到加州北部，再以这个距离为半径画一个圆，则可以达到佐治亚州的亚特兰大市。"

公司的蓬勃发展，源源不断的利润加上股票发行非常成功，足以使兄弟俩心满意足。1975年销售额达到5.2亿美元，而四年前仅有3500万美元，经营利润达到销售额的28%，在酿酒行业中这个数字已经高居榜首。库尔斯啤酒平均每桶利润高达9美元，这是安和塞公司的2倍。前景美妙无比，但地平线上却隐隐出现了一个阴影。

正当库尔斯公司股票的成功发行使公司野心勃勃之际，占总销量40%的加州市场，却因为与奥克兰市的销售商出现争端，联合抵制库尔斯啤酒。与此同时，安和塞公司在加州北部也开办了一家375万桶生产能力的酿酒厂。这样一来，库尔斯公司在加州市场1975年的销量下降了10%，市场占有量也降了四个百分点。安和塞公司抓住时机在加州市场增加了三个百分点。库尔斯啤酒在加州受挫的另外一个原因，是1974年在没有事先通知零售商的情况下大幅度提高了价格。

在其他方面库尔斯公司也遭到了打击。1975年1月，在最高法院的支持下，联邦商业委员会试图削减库尔斯公司对自己167家零售商的严格控制，接着公平竞争委员会又指控库尔斯在雇佣员工和提升方面对少数民族采取差别待遇。而且科罗拉多州卫生部也指控库尔斯公司污染了一条与"落基山矿泉"位于同一山谷的河流。

最后，乔也感到不安，因为参议院商务委员会否决了他成为全国广播公司董事长的提名，他们这将损害大家的利益。乔被当地人认为是民主党的激进分子，不过他的政治野心在1975年才受到全国的重视。当时，《华盛顿邮报》报导了他想利用电视来做库

尔斯公司的广播宣传机构,后来迫于压力使这个想法流产了。这种对库尔斯公司的不利报道会造成怎样的不良影响,实在难以估计。

库尔斯公司向东部开发的决定如果能成功,则不仅会大大增加销售量,而且还会减低它对加州等少数市场的过度依赖。但此决定本身却存在着一些危险。在进入东部市场时,库尔斯公司必须面对面地同安和塞、司里茨、潘布斯特以及美乐等主要酿酒商进行竞争。其中美乐是最可怕的对手。它是美国近年发展最快的啤酒公司,1976 年初已跃至全美排行第三,超过了库尔斯啤酒。但毫无疑问,要打入东部市场必须花一笔庞大的广告费用。虽然销售量会因为这种促销努力而增加,但令人怀疑的是这样做能否增加利润。此外,纵使比尔对只有一家酿酒厂就足够供应全国市场持乐观态度,但更多的后勤问题还有待解决。

1977 年,库尔斯公司开始下滑,尽管它在销量和利润方面比司里茨和潘布斯特要好一些,但继几年的蓬勃发展之后,在 1977 年形势开始急剧逆转。而且,这种逆转趋势并非一种短时现象,而是众多严重的内在问题的表露。

1977 年,库尔斯公司每股获利为 1.92 美元,比 1976 年降低了 12%。销量为 1280 万桶,比前一年降低 5%。销量很好的 16 个西部州中,公司的市场占有量大多都降低了。这些问题持续到了 1978 年。在 1978 年的前半年,销量又降低了 12%,每股盈利由上一年的 1.92 美元降至 0.65 美元。在占总销量 39%的加州,公司也被安和塞超过。公司的股票也跌到了 16 美元(1975 年的认购价格为 31 美元),股票价值大约减少 50%。仅仅在几年之前,库尔斯公司的啤酒还要分配供应,现在却不得不削减产量。比尔不得不承认:“在啤酒质量上下的功夫已远远不够了。”

此时东部市场已失去了光辉,那里已经被众多强有力的竞争者层层包围分割,也正是因为上述原因,一些大的酿酒商才开始转向西部市场。安和塞在加州已开设了工厂,美乐也正在建造分厂,司里茨在西部也增加了生产能力。库尔斯公司在科罗拉多山区的唯一一个工厂使产品在运到东部市场上必须承担高额的运输成本。更不幸地是,库尔斯啤酒的质量形象被走私者破坏,这些走私者私运啤酒在黑市出售时无法保证啤酒纯正的口味。库尔斯公司甚至不得不在报纸上做广告劝告东部地区的人不要购买库尔斯啤酒。但是库尔斯啤酒在众多东部人头脑中的消极形象已经产生了。

库尔斯公司与员工的纠纷也日益恶化。1977 年 4 月 5 日,戈登市酿酒厂的工人开始罢工,一个星期以后,苏联—产联发出了全国范围内抵制库尔斯啤酒的号召。

库尔斯啤酒的神秘色彩,那光芒夺人的金色形象在匆匆闪烁了几年之后迅速消失了。真是令人不可思议。

比尔和乔做了一次行销研究以找出到底是哪儿出了差错。答案显然非常明白。啤酒业每年的成长率为 3%,不过几乎所有的成长皆归功于两种产品——淡啤酒及超级特制啤酒。此外,研究表明,在 10 个饮用淡啤酒的人中有 4 个以前是库尔斯公司的顾客。除了缺少像竞争者那样反应迅速且积极的产品组合外,该公司不易开的罐子也无法迎合消费者对便利和易于使用的需求。

公司开始改进这种单一产品策略的缺点,于 1978 年春季推出第一个新产品(库尔斯轻啤)。公司也开始生产超级特制啤酒,并且打算在 1980 年年初在市场上试销。公司打算把这种产品命名为赫曼·约瑟夫,以纪念库尔斯公司的创始人,这样也可以强调家族的名称和传统。该公司不愿扩充产品线的原因是可以理解的:在同一个工厂内生产不同的啤酒会造成生产的问题,而且成本也比单一不变的产品线高出很多。

从东部市场撤退后,公司开始向中部各州及以前未曾打入的其他西部地区扩展。1978 年公司开始在密苏里州、衣阿华州及华盛顿州的部分地区销售。1979 年年初公司宣布开始在阿肯色州销售,这是公司出售产品的第 17 个州。兄弟俩做了一些痛苦的决定,其中之一是公司必须放弃作为一个地区啤酒商的角色而成为全国性的公司。比尔预测在十年内美国的啤酒公司将不到十家,库尔斯至少要排行在前三名。

公司的促销费用比主要竞争者差很多,甚至少于某些地区性啤酒商的促销费用。1976 年,库尔斯公司请沃特·汤姆逊公司来研究公司形象,依据该研究 1978 年的广告预算将增加到 1500 万美元。

1979 年,公司的销售额增加到 6.25 亿美元,不过利润却降到 5480 万美元,几乎比 1977 年的利润少 20%,而比 1976 年全盛时期少 29%,1975 年的利润也比 1978 年要高,1978 年春季股票已经跌到 14 美元。

目前的问题是库尔斯公司注意到市场的变化及

激烈的竞争是否太晚。根深蒂固的保守者认为一种啤酒能永远吸引顾客，对于公司的形象过于自信，使他们以为无须采取比较积极的行销策略，加上与工会人员对抗的作法都会使该公司沉入万劫不复的地步——不仅公司目前危如叠卵，而且光荣的岁月也将永远结束。

到1981年，库尔斯公司的广告经费为8700万美元，这是两年前的二倍，而1975年广告经费只有120万美元。在20个州中，库尔斯淡啤已与垄断全国市场的美乐淡啤面对面地竞争。但问题远没有得到解决。

库尔斯公司的销售量和利润持续下降，1981年加州市场的占有率已不足20%。安和塞公司此时正加紧在库尔斯的主要控制区——德州发动攻势，其百威淡啤在一个月中争到了市场的3%。

1984年，库尔斯公司的举措终于初露锋芒。他们于1983年进入东南部市场，通过大量广告以及高利润刺激供应商，一举夺得市场的11%。然而在自己原来的西部市场，库尔斯公司一直在勉强抵御外部入侵。在加利福尼亚州，公司的占有率降到16.3%。在这个啤酒消耗量最大的州中，公司在1972年曾拥有市场的37.8%。

到1984年为止，共有26个州经销库尔斯超级啤酒和库尔斯淡啤。到1987年8月19日，在主要劳资纠纷得到满意解决之后，工会结束了对库尔斯公司为期十年的抵制活动。此后不到二个月，公司的帐户就增加了1800多个，令公司上下振奋不已。

1987年库尔斯的广告经费预计将达2亿美元，公司通过电视、广播、印刷品以及户外广告栏将目标对准了青年一代，被称为“银弹”的库尔斯淡啤也开始在西班牙市场上市，广告中描绘这种啤酒是美好的生产的添加剂。

1988年，库尔斯公司将在全国范围内推出库尔斯，库尔斯淡啤、库尔斯纯金、乔治·凯兰、赫曼·约瑟夫原液以及赫曼·约瑟夫淡啤，并将在特拉华、宾夕法尼亚、印地安那州新增设销售网点，从而使库尔斯啤酒遍及全美50个州。

1989年，库尔斯公司计划收购斯特酿酒厂，但最后没有成交。因为公司发现这家底特律酿酒公司比设想的境况糟得多。即使如此，在进入1990年以后库尔斯在全美的排名达到第三位，这要大大归功于库尔斯淡啤以及另一种价格便宜的产品凯斯多啤酒的成功。库尔斯公司终于又强大起来了。

讨论：

（1）库尔斯啤酒公司坚持不向银行贷款的原则使它丧失了很多好机会，坚持这个原则有何优、缺点？

（2）库尔斯在1975年开始迅速向全国扩张，短期内非常看好，远景却不很乐观，这是由于什么原因造成的？

（3）一种产品在消费者心目中的神秘感也许是这种产品最宝贵的东西了，库尔斯啤酒最终丧失了它在消费者心中的神秘感，请你策划一个营销方案，使库尔斯啤酒重建它的神秘感。

第五篇　财务管理案例

第　五　篇

[案例一] 日本企业独特的成本管理体系

一、日本成本管理的显著特征

日本公司同欧美公司相比,其成本管理体系具有如下特点:

(1)日本公司成本管理体系最显著的特点是在新产品的设计之前就事先制定出目标成本,而这一目标成本成为产品从设计到推向市场的各阶段所有成本确定的基础。负责将一项新产品的设想变为现实的成本计划人员制定目标成本时,是以最有可能吸引潜在消费者的水平为基础,其它一切环节都以这一关键判断为中心。

从预测销售价格中扣除期望利润额后,成本计划人员开始预算构成产品成本的每一个因素,包括设计、工程、制造、销售等环节的成本,然后将这些因素又进一步分解以便估算每一个部件的成本。

以汽车制造商为例,汽车的每一项功能都被视为产品成本的一个组成部分,从汽车的挡风玻璃,引擎滑轮到引擎箱都事先制定一个目标成本。在日产汽车公司做了8年成本计划员的强矢弥澄说:"这只是成本核算战役的开始",这一"战役"就是公司同外部供应商之间,以及负责产品不同方面的各部门之间的紧张谈判过程,最初的成本预算结果也许高出目标成本的20%左右,或是一个更高的比例,通过成本计划人员、工程设计人员以及营销专家之间妥协和利益权衡后,最终产生出与最初制定的目标成本最为接近的计划成本。

日本公司的这种作法与欧美国家的习惯作法大相径庭。阿瑟安德森公司的总裁斯蒂文·罗尼克说:"美国公司在设计一项新产品之前从不规定一个目标成本,而是一开始就由工程师设计图纸",设计阶段结束时,产品成本的85%就已确定,然后设计部门将详细成本报告交给公司财务部门,财务人员再根据劳动成本、原材料价格和现行的生产水准计算出该产品的最终成本。

倘若成本过高,要么将图纸返回设计部门重新设计,要么公司只好在取得微薄利润的条件下新产品投入生产。这种成本核算和管理体系所缺少的是一项新产品应该耗费多少人财物力的目标,而这一目标恰恰是激发和支持工程设计人员以最低成本设计一种新产品的关键因素。

罗尼克认为,美国公司的财务人员的作用只是简单地将产品从设计到销售每一个环节的成本合计起来,仅此而已。

哈佛大学的教授、西方不多的几个研究日本成本管理的严肃学者之一的罗宾·库帕尔指出,"我们的公司总是先设计好图纸和模型,再计算被设计产品的代价,然后看看能否以这个价格水平卖出该项产品",而日本公司却将这种程序完全颠倒过来,即"将某种新产品的成本或售价定为X元,然后回头去努力实现这一目标"。

实际上,以固定标准为基础的欧美式成本管理体系只考虑保持现有的产品价格水平,而日本的这一体系是一种动态体系,不断推动产品设计人员去改进产品,降低成本。

日本公司也采用目标成本去降低已经上市产品的物耗。同其它大多数汽车制造商一样,五十铃汽车公司以对其竞争对手的汽车部件详细的比较研究为基础,为其汽车部件制定出目标成本。

为了更清楚地解释被普遍称之为"拆卸法"的成本分析法,五十铃的成本管理专家吉彦里有条不紊地拆卸了三种不同型号的铅笔,将其不同组成部分摆在一个茶几上,然后告诉来访者,"这就是我们用来研究竞争对手的产品的方法,……我们首先研究制造某种产品的原材料制作方法,然后分析组装工序,采用这种'拆卸法',我们就能弄清这种产品的大致成本"。最后,五十铃就会采用竞争对手同类产品中的最低成本作为自己部件的目标成本。如,五十铃的汽车驾驶装置的目标成本是以其对丰田的同类部件的成本分析为基础,而其挡泥板的目标成本则基于对日产的这类部件作成本分析。

美国公司,尤其是汽车工业的工程师同样采用这种反求工程来研究其竞争对手的产品,但日本公司则经常做这种研究,将其作为目标成本计划的一个不可缺少的组成部分,一旦某公司发现某一个竞争对手减少了某个零部件的成本,该公司就会紧跟着削减同类部件的成本。

日本公司在制定目标成本的过程中，最为巧妙的是将其目标放在未来的市场，而非今天的市场。NEC 的一位财务预算专家安雄其伊说："我们深知竞争对手也在准备以较低的价格推出更好的产品"，因此 NEC 制定目标成本不仅参考现行的零售价格水平和竞争对手同类产品的成本，而且还考虑到今后半年至一年内竞争对手在产品和成本上可能发生的变化。

日本公司负责计划和核算成本的专业人材大多不是刚出校门，对具体产品接触不多的财务人员，而是在公司享有盛名的成本管理人员。这些专家在从事成本计划工作之前，通常要在采购、设计、工程、生产、销售等部门轮流工作一段时间，这样拓宽了成本管理专家的视野，从而使其具有极强的发现降低成本新途径的能力。

(2)采用随时可做某些改进的简单的经营指标来规划和核算产品成本，是日本成本管理体系的另一个突出特点。一般来讲，日本公司的雇主们一开始就使其雇员明确认识到他们的工作是如何转化为表明本公司经营状况的数据的。公司经理们主要使用的直接经营指标有：新建一条生产线并生产一定数量产品所需的时间；由于工人的失误造成原材料报废的数量；从外部购进的零部件由于不合格而废弃的比重等。明确应该考虑哪些指标和不应测算哪些指标，就意味着公司能对下述问题提出正确的答案：我们是否应该推广某种新产品？是否应该收缩某种传统产品？某种部件由公司内部自己生产还是从外部购进较为合算？西方典型的成本管理体系通常的作法是将原料、工资、厂房、设备折旧费及维修费、租金、利息、工程辅助服务费及其它费用支出在某家工厂所能生产的全部产品上分摊。按这种方式分摊费用，虽然能给经理提供制造每种产品所需的成本，但在实际生产过程中所发生的费用往往背离了貌似精确的预算成本。

因此，某项新产品也许无利可图，也许恰恰相反。罗斯财务咨询公司的合伙人道格拉斯·圣萨尔已经注意到欧美公司常见的，由于那种看起来相当精确的成本核算体系而失去了它们在东方贸易机会。

IBM 也正是由于这种僵硬的成本核算体系使其产品定价缺乏灵活性，其结果是，在它与其竞争对手富士通的较量中屡遭挫折。不仅如此，每项产品费用的分摊所花费的精力常常占用了本来应该放在改进产品、降低成本上的时间，从而削弱了价格竞争能力。

二、日本成本管理的成功之本

从理论上讲，采取反求工程制定目标成本和采用目标成本进行成本管理，在所有市场经济国家的企业都是同样有效的，但欧美企业和日本企业采取这种方式的有效性却大不相同，也就是说，假如欧美企业也采取目标成本来进行成本管理，其结果也不可能象日本企业那样成功。在这方面日本公司之所以十分成功，主要取决于以下因素：

(1)企业之间长期稳固的协作关系。在日本，像丰田这样的大公司都与其下承包企业建立了一种独特的长期合作关系，并同某些大公司组成了自己的企业集团。

设在东京的库帕斯·里布兰德咨询公司的总裁熊耳道奇认为，这种以交叉持股或下承包为纽带的长期稳固联系使得日本公司的成本计划专家们坚信他们制定的目标成本一定能够实现。

通过这种长期稳固的协作关系，大公司能采取某种强制手段迫使下承包企业达到难度极大的降低成本的目标。曾在一家钢铁公司工作 20 年的熊耳道奇记得当时丰田汽车公司经常召集其下承包企业开会，要求这些承包企业每日提出 2—3 项降低原材料或零部件成本的建议，这成为丰田制定目标成本的一个重要组成部分。

(2)以全部产品的经营状况作为投资和新产品开发的决策基础。如前所述，欧美公司的成本核算是以全部产品的各种费用的分摊为基础，并十分注重考察每种产品利润率的高低，它们进行成本管理所采取的经营指标不是雇员们能随时掌握并能随时作出改进的直接指标，而是在雇员们看来高深莫测的投资收益率、销售利润率等雇员们无能为力的经营指标。

而对于像索尼这样的日本公司来说，至关重要的显然不是某一项产品是否盈利，而是公司所经营的全部产品它最终结果如何。索尼及其它日本公司的作法是根据各种产品在产品生命周期中所处的不同阶段，或某项产品在一类产品中所处的地位，公司要求有些产品获得高额利润，而另一些产品则可以只获得微薄的利润，甚至可以暂时亏本经营。

以东京为基地的麦金西咨询公司的凯文·琼斯说，"日本公司只要认为生产某种产品具有竞争意义，它们就会毫不犹豫地生产这种产品，并会尽一切努力去使该项产品有利可图。因为它们十分清楚整

个公司的经营好坏并不取决于某一特定产品的盈亏状况。”

再以索尼公司为例,该公司负责产品开发的专家开辟了一条扩大个人立体声组合音响市场的途径,这种被称作皮克斯的组合音响在每个大学的学生宿舍到处可见,索尼公司的经理们深信只要对所谓的皮克斯作一点小小的改进就会在年龄较大的消费者中大受欢迎,但对新产品的利润预测并不十分令人鼓舞,因为虽说公司对皮克斯作了一点改进,但售价却不能相应地提高。

尽管如此,该公司仍然决定进行一次尝试,因为该公司确信它能以本集团利润丰厚的产品弥补这种新产品有可能出现的亏损。尝试结果出乎索尼公司的意料之外,这种细微的改进立即立生了良好的效果,该产品不仅没有出现亏损,而且很快成为该产业的样板,从而使索尼公司的组合音响的市场占有率提高到50%。倘若索尼公司这项决策是以单项产品能否盈利作为唯一的依据,索尼公司就不会到得这种意外的成功。

日本大公司为了在白热化的国际竞争中立于不败之地,都力图不为统计数据所左右,在项目投资评估方面,被美国公司视为最为关键的一项指标——投资收益率,仅仅是在日本公司经理“工具箱”角落里才能找到的一个微不足道的统计手段。

主要生产微型滚珠轴承的峰滚珠轴承公司于1989年决定在泰国兴建两家轴承厂,该公司的计划部主任说,“我们事先并未精确的核算成本,计算成本的结果也许会打消我们投资的积极性,但我们着重考虑的是使本公司在世界上独占鳌头。”为了在滚珠轴承行业成为“世界第一”,该公司在泰国投入了11.5亿美元,实现了这一目标。

正如麦金西咨询公司的凯文·琼斯和他的同僚龙尾乙原在他们所撰写的一篇文章中所指出的:“在一家日本公司经营的领域里,公司高级经理并不能断定究竟是这种产品还是那种产品带来利润,这对他们来说无关紧要,至关重要的问题是在本公司所经营的行业里,我们是否占据领先地位?本公司的产品和技术同竞争对手相比是否具有绝对优势?”

为了在二十一世纪求生存图发展,本公司应采取什么战略?日本公司的经营目标就是鼓励经理人员少为成本问题操心,多在市场占有率上下功夫。这正是日本公司频繁研制出美国公司因成本较高而放弃努力的新产品的重要原因。

倘若剔除投资利润率和风险与收益率等统计指标,上述问题对于欧美公司的经理来说是极为模糊的问题,但这些问题却为日本公司为何采取那种独特的方式进行成本管理,提供了一个最好的解释。

日本独特的成本管理体系的建立,其目的并非是要改变人们的价值判断,而是激励经营管理人员、工程设计人员和全体雇员实现他们在世界上独占鳌头的目标。

讨论:

(1)你认为日本许多公司的成本管理在其它国家是不是能使用?

(2)如果你是一个公司的主管,你将怎样设计一套成本管理制度?

[案例二] 日本企业财务管理

资本是日本企业进行生产经营的前提条件,股东的投资是企业的最初资本。作为企业支柱和经营源泉的资本进入企业以后,经过循环周转,促使资本不断增值,以保证企业得以存在和发展。

一、财务管理

日本企业的财务活动具体表现为资本的筹集和运用,资本筹集与运用的计划和控制是财务管理。记录和核算作为财务对象的资本变动情况时,所使用的方法和手续是财务会计,而在进行财务管理时则主要是使用管理会计。

二、资本的筹集和运用

日本企业资本筹集的来源有外部金融和内部金融之分。其形式如下:①外部金融主要有商业信用、信贷金融、证券金融等。②内部金融主要有发行股票

(增资)、保留利润、计提折旧费及财产处理等。请参见图 5.2.1:日本企业的资本筹集。

日本企业资本运用的具体表现形式,主要有:①货币储备;②赊销投资;③库存投资;④有形资产投资;⑤无形资产投资;⑥公司对外投资;⑦创业投资;⑧科研开发资;⑨资本筹资投资。请参见图 5.2.2:日本企业的资本运用。

三、财务部门的职能

(1)筹集和运用资金。这是日本企业财务部门的第一个职能。企业进行生产经营需要一定量的资金,而这些资金的筹集和运用是以财务部门为中心实现的。

(2)担当财务会计工作。这是日本企业财务部门的第二个职能。财务会计通过记录、收集、处理资本变动情况,提出企业经营活动的有关情报,客观而真实地反映企业财务状况及经营成果,保护企业财产。

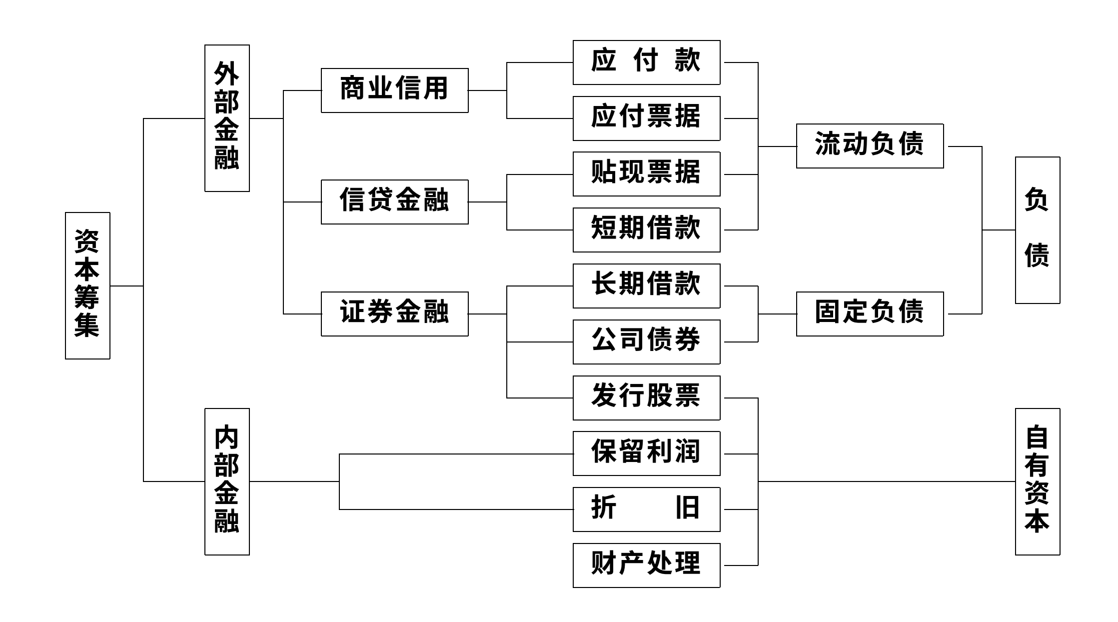


图 5.2.1　日本企业的资本筹集

(3)担当管理会计工作　日本企业的会计工作,除了财务会计以外,还有管理会计。根据日本商法有关规定,财务会计具有强制性,而管理会计没有法定强制性,其是否设置则由企业自行决定。

如前所述,财务会计是为研究企业以往经营状况提供情报。管理会计则不同,它是为研究企业未来如何发展提供会计情报。管理会计的重要任务,就是为企业进行合理决策提供切实可靠的情报。

四、财务管理的范围

财务管理是企业管理的重要组成部分,其范围主要包括以下三个方面:

(1)财务政策。它是企业组织和进行资本筹集和运用业务工作的指南。

(2)财务计划。它是企业财务政策的具体化。把企业在计划期内财务活动的内容、程序和目标、数据具体表现出来。

(3)财务控制。它是在财务计划实施过程中对财务活动所进行的指导、限制和调整。

五、企业财务管理组织机构

日本企业财务管理机构的组织形式决定于企业内部管理的模式及其规模的大小和经营内容的复杂程度。日本大部分企业实行统一核算、统一管理的高度集中型模式。这一模式的管理组织形式是,实行统一指挥,垂直领导,权力高度集中于最高层领导者。

企业内部各个职能部门之间,实行高度专业化的分工,分别担任生产、销售和财务等专门职能,并

自成独立系统，层层传达，执行企业最高管理者的命令，最高层管理者通过这些职能部门实现其对企业的管理。与这一管理组织形式相适应的大、中、小企业的财务管理组织机构，如以下三图所示：

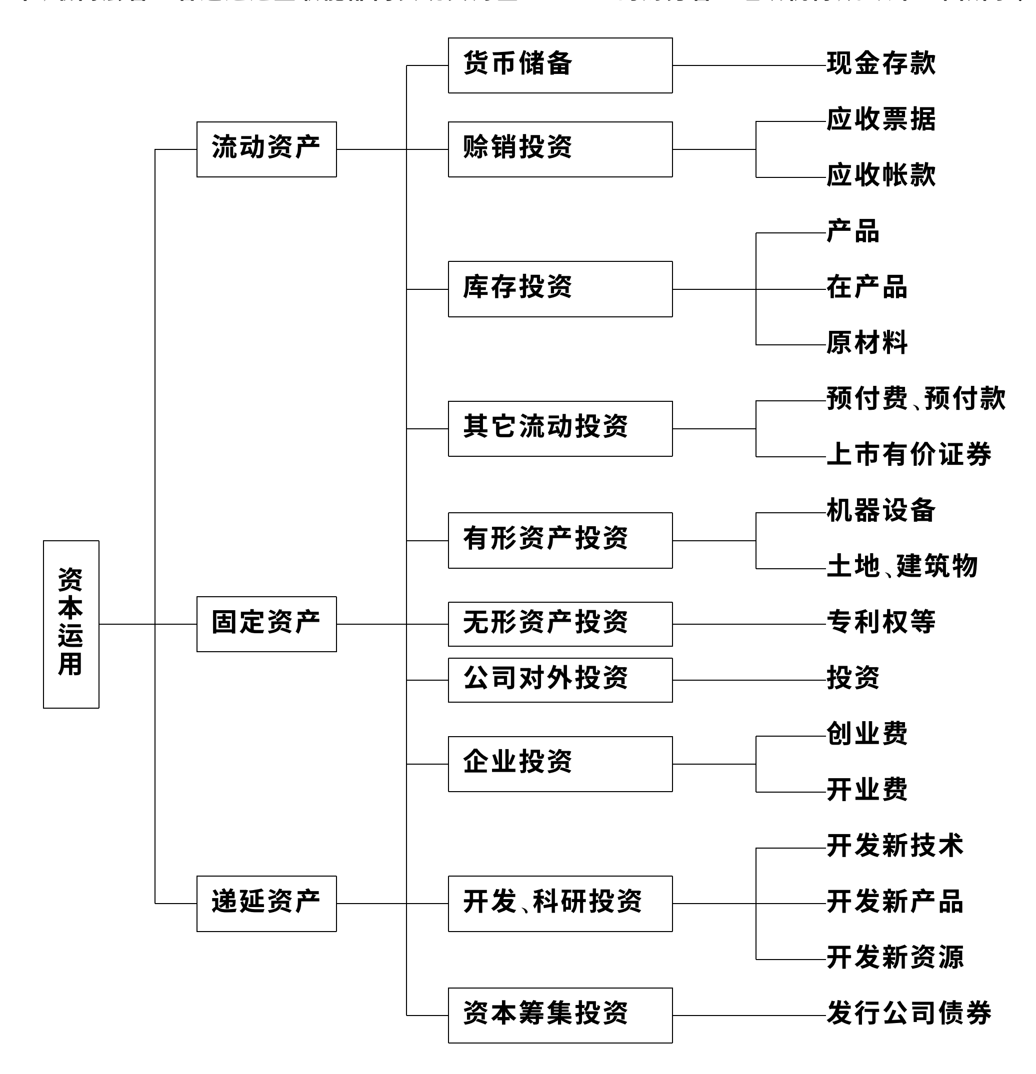


图 5.2.2 日本企业的资本运用

财务部或经理部

财务科

现金存款管理、票据管理（出纳）

销售债权管理

资金计划、资本筹集、资本运用（资金）

保险……（总务）

租赁……（总务）

经理科

会计

成本计算

库存资产管理

折旧固定资产管理

税务

会计关系管理……（关连事业部）

计算机业务……（计算机室）

中长期经营计划……（经理室）

年预算管理（管理部）

图 5.2.3

社长

制造部长

销售部长

财务部长

管理部长

会计

出纳

成本

主计

预算

统计

监查

财务部副部长

财务报告

财　产

投资

保险

分　配

图 5.2.4

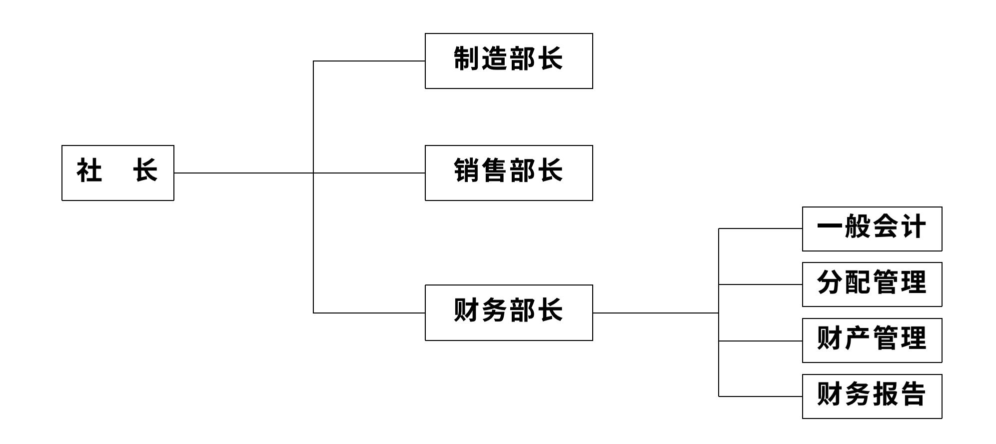


图 5.2.5

(1)日本大企业的财务管理组织形式(图5.2.3);

(2)日本中等企业的财务管理组织形式(图2.3.6);

(3)日本小企业的财务管理组织形式(图2.3.7)。

讨论:

(1)怎样看待日本企业财务管理体制?

(2)日本企业财务管理在美国能不能用?为什么?

(3)作为一个庞大的企业,在财务上是应该有一整套体制;假如你是松下集团总裁,你怎样设计财务管理制度?

(4)你认为日本的这一套体制合不合理?

[案例三] 巴林银行的倒闭

1763年,弗朗西斯·巴林爵士在伦敦创建了巴林银行,它是世界首家"商业银行",既为客户提供资金和有关建议,自己也做买卖。当然它也得像其他商人一样承担买卖股票、土地或咖啡的风险。由于经营灵活变通、富于创新,巴林银行很快就在国际金融领域获得了巨大的成功。其业务范围也相当广泛,无论是到刚果提炼铜矿,从澳大利亚贩运羊毛,还是开掘巴拿马运河,巴林银行都可以为之提供贷款。但巴林银行有别于普通的商业银行,它不开发普通客户存款业务,故其资金来源比较有限,只能靠自身的力量来谋求生存和发展。

在1803年,刚刚诞生的美国从法国手中购买南部的路易斯安纳州时,所有资金就出自巴林银行。尽管当时巴林银行有一个强劲的竞争对手——一家犹太人开办的罗斯切尔特银行,但巴林银行还是各国政府、各大公司和许多客户的首选银行。1886年,巴林银行发行"吉尼士"证券,购买者手持申请表如潮水一样涌进银行,后来不得不动用警力来维持,很多人排上几个小时后,买下少量股票,然后伺机抛出。等到第二天抛出时,股票价格已涨了一倍。

20世纪初,巴林银行荣幸地获得了一个特殊客户:英国皇室。由于巴林银行的卓越贡献,巴林家族先后获得了五个世袭的爵位。这可算得上一个世界记录,从而奠定了巴林银行显赫地位的基础。

里森于1989年7月10日正式到巴林银行工作。这之前,他是摩根·斯坦利银行清算部的一名职

员。进入巴林银行后，他很快争取到了到印尼分部工作的机会。由于他富有耐心和毅力，善于逻辑推理，能很快地解决以前未能解决的许多问题，使工作有了起色。因此，他被视为期货与期权结算方面的专家，伦敦总部对里森在印尼的工作相当满意，并允诺可以在海外给他安排一个合适的职务。1992年，巴林总部决定派他到新加坡分行成立期货与期权交易部门，并出任总经理。

无论做什么交易，错误都在所难免。但关键是看你怎样处理这些错误。在期货交易中更是如此。有人会将"买进"手势误为"卖出"手势；有人会在错误的价位购进合同；有人可能不够谨慎；有人可能本该购买六月份期货却买进了三月份的期货，等等。一旦失误，就会给银行造成损失，在出现这些错误之后，银行必须迅速妥善处理。如果错误无法挽回，唯一可行的办法，就是将该项错误转入电脑中一个被称为"错误帐户"的帐户中，然后向银行总部报告。

里森于1992年在新加坡任期货交易员时，巴林银行原本有一个帐号为"99905"的"错误帐号"，专门处理交易过程中因疏忽所造成的错误。这原是一个金融体系运作过程中正常的错误帐户。1992年夏天，伦敦总部全面负责清算工作的哥顿·鲍塞给里森打了一个电话，要求里森另设立一个"错误帐户"，记录较小的错误，并自行在新加坡处理，以免麻烦伦敦的工作。于是里森马上找来了负责办公室清算的利塞尔，向她咨询是否可以另立一个档案。很快，利塞尔就在电脑里键入了一些命令，问他需要什么帐号。在中国文化里，"8"是一个非常吉利的数字，因此里森以此作为他的吉祥数字，由于帐号必须是五位数，这样"帐号为88888"的"错误帐户"便诞生了。

几周之后，伦敦总部又打来了电话，总部配置了新的电脑，要求新加坡分行还是按老规矩行事，所有的错误记录仍由"99905"帐户直接向伦敦报告。"88888"错误帐户刚刚建立就被搁置不用了，但它却成为一个真正的"错误帐户"存于电脑之中。而且总部这时已经注意到新加坡分行出现的错误很多，但里森都巧妙地搪塞而过。"88888"这个被人忽略的帐户，提供了里森日后制造假帐的机会，如果当时取消这一帐户，则巴林的历史可能会重写了。

1992年7月17日，里森手下一名加入巴林仅一星期的交易员金·王犯了一个错误，当客户（富士银行）要求买进20口日经指数期货合约时，此交易员误为卖出20口，这个错误在里森当天晚上进行清算工作时被发现。欲纠正此项错误，须买回40口合约，表示至当日的收盘价计算，其损失为2万英镑，并应报告伦敦总公司。但在种种考虑下，里森决定利用错误帐户"88888"，承接了40口日经指数期货空头合约，以掩盖这个失误。然而，如此一来，里森所进行的交易便成了"业主交易"，使巴林银行在这个帐户下，暴露在风险部位。数天之后，更由于日经指数上升200点，此空头部位的损失便由2万英镑增为6万英镑了（注：里森当时年薪还不到5万英镑）。此时里森更不敢将此失误向上呈报。

另一个与此同出一辙的错误是里森的好友及委托执行人乔治犯的。乔治与妻子离婚了，整日沉浸在痛苦之中，并开始自暴自弃。里森喜欢他，因为乔治是他最好的朋友，也是最棒的交易员之一。但很快乔治开始出错了。里森示意他卖出的100份九月的期货全被他买进，价值高达800万英镑，而且好几份交易的凭证根本没有填写。

如果乔治的错误泄露出去，里森不得不告别他已很如意的生活。将乔治出现的几次错误记入"88888帐号"对里森来说是举手之劳。但至少有三个问题困扰着他：一是如何弥补这些错误；二是将错误记入"88888"帐号后如何躲过伦敦总部月底的内部审计；三是SIMEX每天都要他们追加保证金，他们会计算出新加坡发行每天赔进多少。"88888"帐户也可以被显示在SIMEX大屏幕上。为了弥补手下员工的失误，里森将自己赚的佣金转入帐户，但其前提当然是这些失误不能太大，所引起的损失金额也不是太大，但乔治造成的错误确实太大了。

为了赚回足够的钱来补偿所有损失，里森承担愈来愈大的风险，他当时从事大量跨式部位交易，因为当时日经指数稳定，里森从此交易中赚取期权权利金。若运气不好，日经指数变动剧烈，此交易将使巴林承受极大损失。里森在一段时日内做得还极顺手。到1993年7月，他已将"88888"号帐户亏损的600万英镑转为略有盈余，当时他的年薪为5万英镑，年终奖金则将近10万英镑。如果里森就此打住，那么，巴林的历史也会改变。

除了为交易员遮掩错误，另一个严重的失误是为了争取日经市场上最大的客户波尼弗伊。在1993年下旬，接连几天，每天市场价格破纪录地飞涨1000多点，用于清算记录的电脑屏幕故障频繁，无数笔的交易入帐工作都积压起来。因为系统无法正常工作，交易记录都靠人力。等到发现各种错误时，里森在一天之内的损失便已高达将近170万美元。在无路可走的情况下，里森决定继续隐藏这些失误。

1994年,里森对损失的金额已经麻木了,88888号帐户的损失,由2000万、3000万英镑,到7月时已达5000万英镑。事实上,里森当时所作的许多交易,是在被市场走势牵着鼻子走,并非出于他对市场的预期如何。他已成为被其风险部位操纵的傀儡。他当时能想的,是哪一种方向的市场变动会使他反败为胜,能补足88888号帐户中的亏损,便试着影响市场往那个方向变动。

里森自传中描述:“我为自己变成这样一个骗子感到羞愧——开始是比较小的错误,但现已整个包围着我,像是癌症一样……,我的母亲绝对不是要把我抚养成这个样子的。”

从制度上看,巴林最根本的问题在于交易与清算角色的混淆。里森在1992年去新加坡后,任职巴林新加坡期货交易部兼清算部经理。作为一名交易员,里森本来应有的工作是代巴林客户买卖衍生性商品,并替巴林从事套利这两种工作,基本上是没有太大的风险。因为代客操作,风险由客户自己承担,交易员只是赚取佣金,而套利行为亦只赚取市场间的差价。例如里森利用新加坡及大阪市场极短时间内的不同价格,替巴林赚取利润。一般银行对予其交易员持有一定额度的风险部位的许可。但为防止交易员在其所属银行暴露在过多的风险中,这种许可额度通常定得相当有限。而通过清算部门每天的结算工作,银行对其交易员和风险部位的情况也可予以有效了解并掌握。但不幸的是,里森却一人身兼交易与清算二职。

事实上,在里森抵达新加坡前的一个星期,巴林内部曾有一个内部通讯,对此问题可能引起的大灾难提出关切。但此关切却被忽略,以至于里森到职后,同时兼任交易与清算部门的工作。如果里森只负责清算部门,如同他本来被赋予的职责一样,那么他便没有必要、也没有机会为其他交易员的失误行为瞒天过海,也就不会造成最后不可收拾的局面。

在损失达到5000万英镑时,巴林银行总部曾派人调查里森的帐目。事实上,每天都有一张资产负债表,每天都有明显的记录,可看出里森的问题。即使是月底,里森为掩盖问题所制造的假帐,也极易被发现——如果巴林真有严格的审查制度。里森假造花旗银行有5000万英镑存款,但这5000万已被挪用来补偿88888号帐户中的损失了。查了一个月的帐,却没有人去查花旗银行的帐目,以致没有人发现花旗银行帐户中并没有5000万英镑的存款。

关于资产负债表,巴林银行董事长彼得·巴林还曾经在1994年3月有过一段评语,认为资产负债表没有什么用,因为它的组成,在短期间内就可能发生重大的变化,因此,彼得·巴林说:“若以为揭露更多资产负债表的数据,就能增加对一个集团的了解,那真是幼稚无知。”对资产负债表不重视的巴林董事长付出的代价之高,也实在没有人想象得到吧!

另外,在1995年1月11日,新加坡期货交易所的审计与税务部发函巴林,提出他们对维持88888号帐户所需资金问题的一些疑虑。而且此时里森已需每天要求伦敦汇入1000多万英镑,以支付其追加保证金。事实上,从1993年到1994年,巴林银行在SIMEX及日本市场投入的资金已超过11000万英镑,超出了英格兰银行规定英国银行的海外总资金不应超过25%的限制。为此,巴林银行曾与英格兰银行进行多次会谈。在1994年5月,得到英格兰银行主管商业银行监察的高级官员之“默许”,但此默许并未留下任何证明文件,因为没有请示英格兰银行有关部门的最高负责人,违反了英格兰银行的内部规定。

最令人难以置信的,便是巴林在1994年底发现资产负债表上显示5000万英镑的差额后,仍然没有警惕到其内部控管的松散及疏忽。在发现问题至其后巴林倒闭的两个月时间里,有很多巴林的高级及资深人员曾对此问题加以关切,更有巴林总部的审计部门正式加以调查。但是这些调查,都被里森以极轻易的方式蒙骗过去。里森对这段时期的描述为:“对于没有人来制止我的这件事,我觉得不可思议。伦敦的人应该知道我的数字都是假造的,这些人都应该知道我每天向伦敦总部要求的现金是不对的,但他们仍旧支付这些钱”。

从金融伦理角度而言,如果对以上所有参与“巴林事件”的金融从业人员评分,都应给不及格的分数。尤其是巴林的许多高层管理者,完全不去深究可能的问题,而一味相信里森,并期待他为巴林套利赚钱。尤其具有讽刺意味的是,在巴林破产的两个月前,即1994年12月,于纽约举行的一个巴林金融成果会议上,250名在世界各地的巴林银行工作者,还将里森当成巴林的英雄,对其报以长时间热烈的掌声。

1995年1月18日,日本神户大地震,其后数日东京日经指数大幅度下跌,里森一方面遭受更大的损失,另一方面购买更庞大数量的日经指数期货合约,希望日经指数会上涨到理想的价格范围。1月30日,里森以每天1000万英镑的速度从伦敦获得资

金，已买进了3万口日经指数期货，并卖空日本政府债券。2月10日，里森以新加坡期货交易所交易史上创纪录的数量，已握有55000口日经期货及2万口日本政府债券合约。交易数量愈大，损失愈大。

所有这些交易，均进入88888帐户。帐户上的交易，以其兼任清查之职权予以隐瞒，但追加保证金所须的资金却是无法隐藏的。里森以各种借口继续转帐。这种松散的程度，实在令人难以置信。2月中旬，巴林银行全部的股份资金只有47000万英镑。

1995年2月23日，在巴林期货的最后一日，里森对影响市场走向的努力彻底失败。日经股价收盘降至17885点，而里森的日经期货多头风险部位已达6万余口合约；其日本政府债券在价格一路上扬之际，其空头风险部位亦已达26000口合约。里森为巴林所带来的损失，在巴林的高级主管仍做着次日分红的美梦时，终于达到了86000万英镑的高点，造成了世界上最老牌的巴林银行终结的命运。

新加坡在1995年10月17日公布的有关巴林银行破产的报告及里森自传中的一个感慨，也是最能表达我们对巴林事件的遗憾。报告结论中的一段："巴林集团如果在1995年2月之前能够及时采取行动，那么他们还有可能避免崩溃。截至1995年1月底，即使已发生重大损失，这些损失毕竟也只是最终损失的1/4。如果说巴林的管理阶层直到破产之前仍然对"88888"帐户的事一无所知，我们只能说他们一直在逃避事实"。

里森说："有一群人本来可以揭穿并阻止我的把戏，但他们没有这么做。我不知道他们的疏忽与罪犯级的疏忽之间界限何在，也不清楚他们是否对我负有什么责任。但如果是在任何其他一家银行，我是不会有机会开始这项犯罪的。"

讨论：

(1)案例最后，里森说的一番话有何意义？从中能吸取什么教训？

(2)你认为导致巴林银行倒闭的最根本原因是什么？

(3)一个如此荣耀悠久的金融集团，是如何被一点一点蚕食的？银行的管理制度是否让里森钻了空子？为什么巴林银行对里森的行为一无所觉？

[案例四]　5个1分钱与1个5分钱

在竞争异常激烈的美国超级市场行业中，发展最快的公司当推狮王食品公司。在过去的20多年里，该公司的年销售额竟以平均20%的速度激增，被称为"不可思议的奇迹"。

狮王食品公司在美国的东南部地区经营着800余家连锁商场，而且每年还要新开业近100家商场。目前，它拥有3.5万名雇员，年销售额为40亿美元。

其实，狮王食品公司的成功秘诀众人皆知：品种全、价格低。但是别的公司照此方抓药却并不灵验，总也达不到狮王食品公司的水准。该公司在价格低这一点上为全美消费者的口碑，公司以仅略高于成本价、甚至有时以低于成本价的价格令购物者闻风而至。最难能可贵的是：别的公司仅在岁尾节前才削价出售商品，而狮王食品公司却能做到"天天在降价"。

这种倾尽血本讨好消费者的做法不但没有使狮王食品公司元气大伤，反而让该公司获取了巨额利润，其间确有耐人寻味之处。

狮王食品公司的历史可上溯到1957年12月，当时拉尔夫·W·凯特纳、布朗·凯特纳和威尔森·史密斯三人合伙在北卡罗林纳州的索尔兹伯里开设了一家名为"都市食品"的超级市场。

这三个伙伴以前就在一起经营食品杂货生意，那时他们都是在凯特纳父亲的商场中工作。可后来父亲的商场被威恩—迪克西公司买下了，三伙伴处处受到新老板的排挤。于是，凯特纳兄弟和史密斯决定另起炉灶，开设自己的超级市场。

他们三人找遍了在索尔兹伯里的亲戚和朋友，游说大家投资帮助他们创业。好不容易凑足了必要的资金，"都市食品"超级市场开张了。

然而商场的经营状况与三伙伴的期望相去甚远。开业后的近10年中，商场的生意极为清淡。周围的一些大商场如威恩—迪克西公司等对批发商施加压力，不让他们给都市食品超级市场优惠折扣，这使

得三伙伴的利润更加少得可怜。商场几乎到了门可罗雀的地步。

在这艰难的10年中,三伙伴也绞尽脑汁想了一些办法,拼命想把顾客引进商店。他们先后尝试过有奖销售、抽彩票、提供免费的薄煎饼早餐、馈赠代价券、邀请美女在商场门前做表演等多种方法,使尽了浑身解数。可是顾客对都市食品公司依旧反应冷淡,到1967年开业十周年,公司名下的商场只有7家。这在当时飞速发展的美国零售业中可称为一个不入流的小公司。

公司的惨淡现状深深地刺痛了拉尔夫·凯特纳,他决意寻找一个从根本上扭转颓势的方法。

1967年,拉尔夫带着公司近半年来的销售记录和一个计算器,只身前往北卡罗林纳州的夏洛特,住进一家僻静的汽车旅馆。他在门上挂起"请勿打扰"的牌子,把自己反锁在这个幽暗的房间中整整3天。

当衣衫不整、双眼红血、满脸胡茬的拉尔夫走出房间时,他的手上拿着一张拯救公司的药方:把公司货架上3000余种商品大幅度削价,只要销售额能上升50%,公司就仍处于盈利状态。

这是一场生死攸关的赌博,都市食品公司这样一个底气不足的小公司竟然敢抢先挑起价格战来与大公司争夺顾客,在许多人眼中看来无疑于玩火。但拉尔夫对他的合伙人说:"反正我们快不行了,与其等死,不如最后拼一次。"

都市食品公司接受了拉尔夫的提议,把公司的商品大幅度降价。在商品上贴上印有"LFPINC"字样的标签,这是"北卡罗林纳州食品最低价"的英文缩写。这一口号和标志迅速出现在电报、报纸和大街小巷,人们都知道了都市食品公司以全州最低价出售商品。顾客蜂拥而至,他们都想把握住这个千载难缝的机会,谁都不愿与之失之交臂。因为顾客认为这是都市食品公司在关闭前回收资金的大甩卖,仅此一次绝无二回了。

但出乎顾客预料的是在"大甩卖"后的第一年,都市食品公司仍以北卡罗林纳州食品最低价经营着。第二年依然如此。第三年不仅没有倒闭,反而还购入几家中小型商店。

事实证明拉尔夫的药方灵验了。其秘密就在于都市食品公司绝大多数商品以仅比成本高出些微的价格经营,而一小部分商品以低于成本价经营。这一小部分却对顾客有巨大的诱惑力,把顾客引进了商场,从而促进了那些占大多数的薄利商品的销售。大量的薄利的积累,不仅弥补了小量的亏本,而且使公司在总体上处于盈利状态。

都市食品公司这个才露尖尖角的小公司立即被各大零售公司所关注了。1974年,比利时第二大超级市场连锁公司狮王公司买下了都市食品公司的大部分股权,将该公司收入名下。但狮王公司却一反以前由母公司派人经营子公司的做法,邀请拉尔夫继续在都市食品公司任职,为期10年。

在母公司强大财力的支持下,拉尔夫使都市食品公司踏上了腾飞之路。1977年,公司成立20周年时,名下拥有55家商店;而到1987年30周年时,公司名下商店已多达475家。

都市食品公司的以低价换取高利的做法大获成功后,不少零售公司纷纷效仿,但只经营几个月就发现支撑不下去了。人们非常奇怪:为什么别的公司蚀本的生意却在都市食品公司成了盈利的生意呢?

其实,都市食品公司能够长期维持低价的诀窍很简单,就是节俭。公司的员工想方设法地从进货、运输、管理、经销等各个环节节省开支,把公司的经营费用压缩到最低点。以下几个例子可使人们对此窥其一斑。

1982年,都市食品公司开始打入弗吉尼亚州。但很快公司受到一家名为食品城公司(Food Town Inc.)的指控,该公司称都市食品公司(Food Town Inc.)侵犯了其名称权。弗吉尼亚州法院判该州的食品城公司胜诉,要求都市食品公司把新建在该州的商店名称更改过来。另外,都市食品公司在打入田纳西州市场时也遇到了类似的起诉。

为了彻底避免今后再卷入这类麻烦中,都市食品公司决定更换名称。为选好新名称,公司上下大费周章。最后才选定用狮王食品公司(Food Lion Inc.)这个名称。

有些人认为,既然母公司名叫狮王公司,那么子公司当然会选择"狮王"这个名称了。可事后拉尔夫透露:当初公司根本没有想到用母公司的名称;最后之所以选择了"狮王",是因为一个雇员提出这是一个最省钱的方案。使用这个新名称,只需要换两个字母:把T换成L,把W改为I,然后把I和O的位置作一个对换,新名称就改好了。

使用这个新名称的结果是狮王食品公司下属的300家商店在更换招牌的过程中省下了10万美元。

狮王食品公司在日常经常的点点滴滴中把费用压下来。香蕉包装纸板箱一般是比较结实的。所以在香蕉摆上柜台后,公司的员工又利用这些包装箱去装载化妆品、保健用具。当这些箱子已有些破损时,

员工们又用它去装冷冻鱼虾。最后这些反复使用多次的包装箱被集中起来,出售给回收公司。

细心的顾客还会发现,狮王食品公司的速冻食品柜台是不安装暖气的。冬天雇员就利用冷冻机马达排出的热量取暖。

狮王公司还打破了传统的商品库存与销售的比例,加大进货数量,以便从批发商那里获得更多一些的优惠折扣,使商品成本下降。

根据美国《商业周刊》统计,美国零售业的经营开销一般来说要占销售额的21%左右,而狮王食品公司的经营费用只占销售额的13%左右。

到80年代末期,狮王食品公司已成为美国零售业中屈指可数的巨头,凭借高额纯利和庞大的市场占有率向其他零售业大公司发动争夺市场的攻势。

1987年,狮王食品公司向自己的老对头威恩—迪克西公司控制的佛罗里达州渗透。因为该州人口数量一直处于增加之中,顾客购买力极强,而且威恩—迪克西公司一向推行高价高利的经销政策,所以狮王食品公司认为佛罗里达州是理想的扩张场所。

当佛罗里达州的新商店还在装修之中时,狮王食品公司就在该州的各新闻媒介上推出"我们节俭一些,你就省下许多"的宣传口号。当设在佛罗里达州的三家新商店开业时,蜂拥而至的顾客把商店挤得水泄不通。在收银处不得不雇佣专业保安人员来维持秩序。顾客在商店内买了东西后,却要跑到商店外开始排队,等着再进商店付款。

1986年1月,已"超期服役"的拉尔夫宣告隐退(他的任期应在1984年期满),汤姆·史密斯接任首席执行人一职。

史密斯当年在都市食品公司做包装员,70年代又当过进货员,80年代后担任公司的销售主管。他亲身经历了公司从困顿到繁荣的全过程,对公司薄利多销的政策深得其中三昧。史密斯对狮王食品公司的经营宗旨做过一个著名的、一针见血的诠释:"5个周转着的1分钱的价值大于1个闲置着的5分钱。"

讨论:

(1)狮王公司起死回生的主要原因是因为它采取了降低策略吗?为什么?

(2)为什么别的公司"照方抓药"却无法成功?

(3)"5个周转着的1分钱价值大于1个闲置着的5分钱。"这句话你如何理解?

[案例五]　金融巨子——贾尼尼

1868年,在意大利热那亚郊外的小村落,维吉妮娅和路易斯·贾尼尼举行了婚礼。洞房花烛夜,新娘希望新郎带她离开狭小的意大利,到美国加利福尼亚去开辟新天地。因此14岁的新娘和她21岁的丈夫远涉重洋来到了加利福尼亚。

举目无亲、几乎两手空空的路易斯·贾尼尼靠借贷,在离圣诺耶不远的郊外租了一栋简陋的木屋经营客栈。每晚,附近的意大利移民都到这里喝葡萄酒、聚会、打牌、赌博,小店生意十分兴隆,小俩口的日子充裕起来。

1870年5月16日,阿马迪·彼德·贾尼尼出生在圣诺耶的小木屋中。很快阿马迪的父母卖掉了客栈,在圣诺耶和旧金山湾间买下了一块16.2公顷的土地,种植开发大片杏林。

7岁前的阿马迪,生活虽然清贫但很欢愉。

每天天不亮他就和父亲一起把杏子等货物运到旧金山码头的拍卖市场。赶完早市,阿马迪便到圣母院小学上课。他的成绩中等,但算术始终高居榜首。放学后,他便到地里帮忙,耕田、引水灌溉全都干。父亲则在田间骑着马监督着那些雇来的意大利移民和墨西哥人。

然而阿马迪一家始料未及的惨剧在美丽的杏林中发生了。父亲被人枪杀了。凶手是意大利移民,而杀人的动机只为了一美元的借款。这件事在阿马迪幼小的心灵中烙下了难以磨灭的伤痕。

维吉妮娅带着三个孩子,管理起果园。身为长子的7岁的阿马迪担起了重任。

同村的意大利移民,26岁的斯卡蒂那非常同情维吉妮娅母子的遭遇,经常给她们帮助。很快,维吉妮娅同意了斯卡蒂那的求婚。斯卡蒂那把阿马迪当

成知心朋友，阿马迪也十分尊重斯卡蒂那，始终叫他爸爸。

阿马迪一家迁到旧金山湾入口处附近。在毗邻瓦夫的华盛顿街开了一间“斯卡蒂那商行”主要从事中间商生意。

阿马迪小学一毕业，就被母亲送进了短期的务实学校。阿马迪只用了5个月便提前毕业，然后到自家的店里工作。虽然这时他只有15岁，但身高已有1.85米，已完全是一副成年人的体格。

在短短两年的时间里，17岁的阿马迪便赢得了“凌晨的商业奇才”的美誉。这是因为，中间商决定胜负的关键时间是凌晨到中午。即凌晨进货，而又必须在正午前把商品卖给批发商。中间商成功的关键是讨价还价，尽早分辨货物的品质，确切掌握批发商的需要，在不赔的情况下，比其他的中间商抢先一步以低一、二分的卖价售出。全部这些要依赖于日积月累的经验，而阿马迪不久就掌握了窍门。

同时，阿马迪细心记录在瓦夫靠岸的船只种类和靠岸时间。阿马迪不但做生意而且交朋友，他到中国人的村落探访，和中国人成了好友。甚至那些犹太农民在瓦夫见到阿马迪也会笑逐颜开，和他亲切打招呼。

当然，最感到高兴的是斯卡蒂那。一天，阿马迪又准备做一桩别人想不到的生意，他写信让人从圣阿那直接运销柳橙和葡萄柚。斯卡蒂那听了他的构想，半开玩笑道，如果真赚了大钱，我就给你买一块金表。很快，柳橙和葡萄柚从圣阿那送到了斯卡蒂那的店里，阿马迪高兴地戴上了金表。

阿马迪瞄准了淘金热后人口激增的萨克拉门多市，该市对果菜的需求量很大。他的立足点由拍卖市场转为供应果菜的新开区。他的做法是在未采收前就与农民订立收购作物的契约。

他直接骑马到内华达山麓溪谷地带做契约买卖。这比每天清晨站在码头上等船好，一方面能够取悦于农民，另一方面价格也便宜许多。他扬鞭催马，不停地四处奔波，马匹由于无法充分休息，总被累得精疲力竭。以至于马主后来不太愿意再将自己的马借给他。他们抱怨说，千万不要把马租给斯卡蒂那店的小伙子，他太不爱惜马匹。

阿马迪买卖上的人缘很好，他十分诚实，因而很受贸易伙伴的信任。而且，他对农家的家庭情况非常熟悉，常把农家子弟和农民家族里的事挂在嘴边，不久，便被农家视为知己。生产上他信守诺言，即使现货行情下跌，他依旧会按原来所订契约的价格如数收购。

普通的中间商都是带上酒，请农民们一块吃饭，最终是自己喝得酩酊大醉，一事无成。而阿马迪每到一家就迅速与对方签约，以免影响他们的劳作和休息。有趣的是每签完一份契约，他就在这家门上贴一张大纸，上面写道，“您辛苦了，该农家已签订契约。斯卡蒂那小店上”。这令晚到一步的中间商既愤恨又无济于事。

来往于乡间，对农民生活情况了如指掌的阿马迪，发现农民为了买来年用的种子和农具，不得不把自己的田地当担保品借高利贷。他们常被高利贷压得无法喘息。于是，一个大胆的想法在他脑中产生。

一天，19岁的阿马迪平静地向父母提出要把钱贷给农民。继父不太理解他的想法，母亲则严厉地斥责他，说难道你忘了，你父亲就是为了一元美金的贷款被枪杀的。阿马迪平静地说，我不是要放高利贷，只要对方承诺将下一季的收获全都卖给我们，那么就能够用先付款的方式将钱借给农民。继父斯卡蒂那惊愕地问利息怎么办，阿马迪说不收利息。他反问，一旦能取得下一季的买卖契约，收益会比利息少吗？父母终于被他说服了。这使他赢得了更多的订单。

1892年，阿马迪·彼得·贾尼尼与克罗琳达·克涅尔结婚。克罗琳达的父亲同样也是个意大利移民，在北海岸经营不动产。

很快10年过去了。

1902年，克罗琳达的父亲去世。这时的贾尼尼已将当时在旧金山名列前茅的中间商经营权卖给佣人们，自己则与人联系，转而投资旧金山的不动产业。

岳父去世时留下了大约50万美元的股份和不动产，但对于遗产的处置却没有留下遗嘱。岳母建议委托贾尼尼在今后10年里代管遗产。

贾尼尼接受了委托，但提出了条件，也就是一旦使遗产金额增加，他要提取增加部分的25%，同时，还要收取36999元作为这10年的管理费。

贾尼尼的岳父是哥伦布储蓄暨贷款银行（哥伦布S&L）的创始人。这是一家以不动产为担保品，将钱贷给老百姓的地方银行，同信用社雷同，是最早的由意大利移民在旧金山创建的银行。

靠岳父留下的股份，贾尼尼进入了哥伦布S&L的董事会担任董事。这时的美国正在进入一个关键的转折点。横跨整个美国大陆的铁路竣工，工业革命在美国迅猛推进。与此同时，资本家们把商品倾销到

大洋彼岸，日益形成了一个广阔的国外市场。这就使得濒临太平洋的加利福尼亚具有相当独特的地理优势。

贾尼尼换下了始终让他骄傲的成为他做中间商标志的深蓝色牛仔布工作服，穿上了时髦的白衬衫和黑西服，坐到了哥伦布S&L董事室的办公桌前。斯卡蒂那也买下了克罗琳达继承的父亲遗产中的一部分股票，成为这家银行的高级职员。

不久贾尼尼赢得了下属的尊敬和爱戴。但却因矛盾，和银行的创建者夫坎西发生争执。

夫坎西开设银行时，得到了贾尼尼岳父的帮助，他认为贾尼尼进入银行是沾了岳父的光，从心里看不起这个年轻人。其实两人的根本分歧在于迥异的经营方针。夫坎西完全把意大利移民中的大商人作为主要放款对象，业务范围仅限于大农场主、大牧场主、沙龙和建筑公司等。

贾尼尼则认为应该更积极地拓展经营范围，贷款给那些同属意裔的佃农，即使是小户贷款。同时，他主张不应固步自封地只在旧金山一处发展，南方的洛杉矶也很有发展前途。尤其是贾尼尼还是中间商时，曾经得到过他的贷款的农民不断来找他申请贷款。经过反复思索、考察，他认为夫坎西的"扎实稳健"的银行政策实际上是被动的，银行应当增加向小户贷款。他在银行公开宣传自己的主张。他解释农民正在惨遭"贷款鲨"(高利贷)无情的蚕食，我们不能袖手旁观。如果我们银行的经营方针不修正的话，与"鲨"毫无区别。他的这些主张和言论自然引起夫坎西的忿忿不平。

贾尼尼的母亲维吉妮娅始终想再度回到故乡热那亚，她让贾尼尼陪她到意大利旅行。这给夫坎西提供一个好机会。贾尼尼动身之后，夫坎西积极活动，取得大多数股东支持，在临时举行的股东会议上，把在银行里身居要职的贾尼尼撤了下来。这使得两个人不仅在言论上，而且在实际行动上形成了对抗。

寡不敌众的贾尼尼不动声色地承受了被排挤的严酷现实。这时，他发现夫坎西手下的银行要员们为得到保险公司的回扣，在放款时强迫借款对象交纳作为担保品的房屋等不动产的防火费用。贾尼尼认为有了这个借口，就可以对夫坎西进行反击。他打算追查这些人的无耻行径，进而逐步掌握银行的控制权。形势变得对他有利了。

然而，夫坎西在关键时刻打出了一张王牌，他让早就希望把哥伦布S&L合并的威尔斯·华国银行总经理海尔曼，出钱收买了那些拥护贾尼尼的股东，让他们不再去支持他。

贾尼尼自然不了解这些幕后交易。

夫坎西谣传贾尼尼想趁机夺取银行的控制权，应把这样的阴谋分子逐出董事会。

本以为会成功的贾尼尼被夫坎西打败。提交了辞呈之后，贾尼尼大步跨出了银行大门。他想，大不了开一家属于我自己的银行。

他的想法得到了从热那亚回到美国的继父以及妻子的赞同。斯卡蒂那嘱咐他，如果真要从事小户贷放业务，那就务必别只以北海岸的意大利移民为对象，也应将钱贷给地方上的贫苦农民。

贾尼尼双目如炬地说："我正是要以那些穷人和农民为对象。"不知他是否感到，正是这个构想，使他日后登上了全美乃至世界最大一家银行总裁的宝座。

贾尼尼这样做并非感情用事。当时的美资银行大都不开展小户贷放业务，而3家外资银行的兴趣则根本不在储蓄和贷款上。于是，他认为只有把小本经营的农民作为贷款对象，才能像在北海岸这种聚居着众多意大利移民的地方，成功地创建经营银行。

贾尼尼离开哥伦布S&L时，带走了这家银行的5名高级职员，同时还邀请了4名做中间商时结交的老朋友，计划与这9个人一道联手创建新银行。这些人中除詹姆士·法根是爱尔兰人外，其余都是意大利移民。

贾尼尼再度来到詹姆士·法根家。这位爽朗的爱尔兰人一度就业于美国国家银行，贾尼尼依照意大利式称呼他贾克摩而不叫他詹姆士。

贾尼尼来得太早。贾克摩穿着睡衣，嘴里衔着牙刷给他开门。一见面，贾尼尼就充满自信地说："我还是决定要开银行。"然后急不可待地征询如何开办银行。

贾克摩看着他的坚定劲只好认真起来。他问贾尼尼准备设立多少资金，贾尼尼说30万。因为哥伦布S&L初创时也是30万。贾克摩认为，这就表明贾尼尼负担15万。可是，回答是他不想成为大股东。虽说是为穷人开的银行，但假如没有大股东、大资本家，就像打牌不按牌理出牌一样。贾克摩咕哝了一句，没有大股东的银行，这哪是正常人的想法。

贾尼尼继续陈述他的构想。他解释到：把股份分成3000个小股，股票总面额是30万元，一个人持有的股份是100元。

贾克摩说股金缴纳一半就行。但即使不要大股东，做董事也不能只有50元，另外3000个股东也无

法募得到。说到这他依旧愁云满面。

贾尼尼接着说,那董事就算100股,这是极限。董事人数定为11人,每人出资1万,一旦交一半,只需5000元,11个人就可搞起来。

听到这,贾克摩忽然有了兴致,大叫这可真有趣。

贾尼尼兴奋地说为大众而开的大众银行,这里有鱼贩、有菜店、理发店、药房、面包店、餐厅、油漆店的经营者,而且有乡下农民。他们不仅是主要客户,而且要让他们成为股东,掌握自己的股份。

贾克摩被感染了,他的信心和热情被激发了。他已经完完全全赞同贾尼尼的构想。

告别贾克摩,贾尼尼朝着瓦夫走去,拍卖市场的熟悉的喧闹声,身旁急驰的满载水果的马车,都使他信心倍增。银行的名字日渐清晰,对,就叫"加州意大利银行"。

贾尼尼召来10位同道,举行了发起人会议。

11位董事在州政府许可下先后分别缴了100股5000元现金,然后马上办理开设手续。

年长的基奇索拉当选为总经理。精明的贾尼尼理智地避开了总经理的头衔,他倒是愿意担任第一副总经理,从而自由地大显身手,发挥自己的才智。贾克摩欣然受命成为监察人,他具备美国银行实务经验,是开设银行不可或缺的关键人物。

贾尼尼无法忘记自己被驱逐的遭遇,打击哥伦布S&L的想法始终非常强烈。机会终于来了。一家名为科西里的沙龙与哥伦布S&L共有一栋三层楼房,这时,沙龙的经营者科西里正想退休,贾尼尼获悉后,马上将沙龙租借下来。然后,他又和楼房里的所有人进行交涉,租下了整座楼房。夫坎西震怒,声称要打官司,但却因负担不起昂贵的诉讼费,只好作罢。被从大楼赶出去的贾尼尼租下了整栋房子开了一家敌对的银行,而一开始赶人出去的夫坎西,此时却成了房客,无可奈何地搬了出去。

几经周折,贾尼尼和他的同道募集了1000名股东,这些小股东大都是鱼贩、理发店主等等。他们通常认购一二股。

依照贾尼尼的提议,董事会全体通过了银行的宣言:"意大利银行不得支配任何人,董事不得兼任本银行以外的工作。我们是储户与股东的仆人。本银行的收益为储户与股东所共有。"

1904年10月17日上午9时,资金30万元的意大利银行在华盛顿街十字路口的一栋三层楼房里,正式开张了。

开业的一大早,贾尼尼站在银行门口。一些妇女对沙龙变成银行感到新鲜便走了进来。细心的贾尼尼早已熟悉她们的名字,他有礼貌地与她们打招呼,并把她们引到窗口前。虽然她们只是象征性地储蓄3元或5元,但他依旧耐心地为她们填写姓名和住址。她知道,这些北海岸的意大利移民几乎都不懂英语。

开张第一天储金8780元,多数是小商人,他们头一回拿到存折。到11月储蓄额达6.8万元,12月突破10万元。

为了增加银行的吸引力,贾尼尼以两倍于以往薪水的条件,将有北海岸妇女青春偶像之称的哥伦布S&L的佩德里尼招到麾下,并自掏腰包为她付了一年工资。在意大利银行,全部董事均无薪水,而在非股东行员中,只有佩德里尼、出纳及薄记3人领取工资。

开业两个月后,作为监察人的贾克摩查了帐,看到存款额6.8万元,而放款额却是9.2万元时,忧虑地问贾尼尼这样可以吗?贾尼尼自信地回答可以。在他看来,只有不折不扣地实施小额贷款政策,才能造成反哥伦布S&L的契机。那些小户人家,不管哪家银行都不会给他们贷款,而贾尼尼能满足他们的要求。当这些小平民的事业也不断扩大,他们就将成为贾尼尼银行的主要固定顾客。

1905年9月,总经理基奇索拉因身体欠佳而辞职。虽然董事会极力推举贾尼尼,他却拒不接受,他推荐了继父斯卡蒂那。他说我还没到担任总经理的年龄,只希望到外面去想方设法增加存款。

在这期间,贾尼尼总在晚间挨家挨户地走访农民,说服他们把钱存入银行。他还悄悄自掏腰包购买哥伦布S&L的股票,这个秘密几乎没有人知道。他早已下定决心,一定要将哥伦布S&L搞垮。

1906年4月18日5时12分,旧金山发生了强烈的大地震。

贾尼尼在圣玛提欧的住宅里被叫醒。他的这座新公寓地处旧金山湾西侧的半岛以南约30公里的小镇上。

贾尼尼匆忙来到车站,艰难地挤上一班列车,车又在半路停下了。大批难民纷纷南下,而贾尼尼却毅然徒步北上。一路上他听到种种传言,什么商店被抢了、河口决堤了等等,看着公路地面的龟裂,贾尼尼十分着急。经过5个多小时的跋涉,终于见到了旧金山,只见上空弥漫着黑烟,公路两侧到处是无可奈何的男女老少坐在半毁的家门前。

贾尼尼终于来到银行，穿着时髦的佩德里尼和两名出纳正打算如同平时一样打开门照常营业，在佩德里尼脚边放着个大袋子，贾尼尼心里一惊，大声问袋子里装的是什么，佩德里尼毫不介意地回答是8万元现金。贾尼尼一面大叫疯子、混蛋，一面让人把行内仅有的一支旧式卡宾枪拿来，装上子弹，以保护钱袋。他深感银行很可能成为掠夺的目标。

银行南边已是黑烟弥漫。贾尼尼马上朝着火的方向跑去，他要了解情势，决定进退。火势日益凶猛，很可能蔓延到银行这边来，贾尼尼当机立断撤离到海上去。

他让人到斯卡蒂那商行借来两辆蔬菜运输车，把8万元金银币装上货车，打字机、文件等也全部送上车，然后在上面盖满水果和蔬菜，进行了巧妙的伪装。

面对茫然的佩德里尼和出纳员，贾尼尼亲自抓起了马缰绳。到处都是难民，道路拥挤不堪，通向海上的路难以行走，几经周折，贾尼尼几个人到岳母家吃了晚饭后，连夜往自己家里赶。路上是绵延数里的难民大军，贾尼尼的两部马车几次陷入僵局，无法动弹，直到拂晓，终于赶到左玛提欧。

妻子流着泪迎接他的平安归来。贾尼尼却从这屋走到那屋，到处寻找能够藏金袋的地方。最后，他选中了壁炉的炉灰穴。他和佩德里尼轮流手持卡宾枪守护着。

大火被扑灭，可是旧金山城已成废墟。2.8万户住家及楼房在大火中化为乌有，25万人无家可归。贾尼尼的银行楼也难以幸免。

财经界的知名人士聚集在瓦夫，举行紧急会议，研究重建问题。迫不及待的商人们强烈要求打开银行。各主要银行的代表则解释，地下金库处于动不得的状态，一旦打开金库大门，里面会全部化为灰烬。因此，他们坚持银行要关闭6个月。

正当人们争执不休之际，身材高大的贾尼尼站起来要求发言。这时没有多少人认得他。他亮了亮嗓子，沉着地说："各位在座的大银行家，你们的想法是错误的，在这关键时刻，如果不打开金库，那银行是干什么的？各位如果不打开银行的话，我来打开银行，我是意大利银行的贾尼尼。"然后他又宣布意大利银行明天早上在瓦夫开店营业。

贾尼尼的弟弟亚特里奥在码头附近开了一家诊所，因为附近街道较宽，竟然逃过了火灾。在这里，贾尼尼召集银行干部和亲戚开紧急会议。

贾尼尼毫无受挫的神情，直截了当地向大家宣布开设银行。

佩德里尼不解地说银行已经不复存在，贾尼尼眼睛一转说借用亚特里奥的这间诊所。弟弟立刻反对说每天早上这里都挤满了受伤的人。贾尼尼被他一说好像也没了主意。他思索片刻，突然精神一振，说，就在瓦夫开一家露天银行，语调坚定得无法抗拒。

会议结束时已是深夜。他让人在这里准备一块门板和两个葡萄酒桶，接着，便驾着马车赶回寓所，把藏在壁炉的8万元取出，又立刻赶往弟弟的住处。

第二天一早，贾尼尼把两个酒桶放在路边，上面放上门板，意大利银行开始露天营业了。

虽然没有在报纸上做广告，但银行开业的消息早已传出。不久一大批借款的人赶来了。有个受了伤的顾客握着存折请求贷给他3000元买木材，贾尼尼不厌其烦地告诉他许多人需要贷款，因此只能借给他一半，以便让更多的人摆脱困境。

那些存折在火灾中被烧掉的人能够从贾尼尼的银行里取得信用贷款；持有其他银行存款簿的顾客，也同样能来贷款，即使你没有存折，只要你有正当的职业，能拿出信用证明，贾尼尼也会愉快地贷给款项。

露天银行营业1个月之后，贾尼尼亲自起草了一则广告，用大版画刊登在《年代报》上。广告如下：意大利银行开始营业了！地址是蒙哥马利街632号，营业时间照旧，露天营业，绝不受地震威胁！

始料未及，广告登出后，前来存款的人居然比贷款的人还要多。鉴于火灾的教训，人们发现把钱藏在床垫下或衣柜里，没有放在贾尼尼的银行里安全。

露天银行的开设使意大利银行的顾客范围日益扩大。大地震之前，意大利银行只能算是家地方银行，它的顾客只是北海岸附近一带的意大利移民。而大地震之后，非意大利籍顾客不断增加。地震、火灾不仅没有压倒贾尼尼，反而使贾尼尼因祸得福，财运亨通。银行的规模日益扩大，地震发生的当年年底，银行存款总额已超过130万美元，贷款达140万美元，股东们分到了5%的红利。贾尼尼的意大利银行由北海岸的一家小银行跃居成为独当一面的商业银行。

大地震后一年，贾尼尼和妻子克罗琳达一起进行了一次远足。克罗琳达从未去过纽约，因此十分兴奋。贾尼尼也是第一次到东部，不过他并非为了去游山玩水，而是要去考察那里财经界的状况。临行前，他安排自己的弟弟乔治担任银行的第三副总经理，

以便协助自己管理银行业务。

在纽约，贾尼尼参观了金融中心——华尔街，拜访了意大利裔的各界人士。当时，美国金融界流通的货币有金币、银币、镍币以及联邦政府和州政府发行的各种纸币。欧洲金融界对美国的投资热潮依旧呈上升趋势，人们普遍认为这块新大陆的工业革命会永远持续下去。但是贾尼尼发现美国市场涌入了大量欧洲黄金，这是一个反常现象，贾尼尼深感美国的经济要面临危机，银行不可避免会面临危机。

贾尼尼搭上南回列车，途径新奥尔良回到旧金山。他做的第一件事是举行紧急会议，宣布储存金币，并从现在起全部以纸币付款。银行职员们十分惊讶，他们自然无法知道贾尼尼这样做的原因。当然，贾尼尼要求大家保守秘密，不能让客户发现，否则将十分被动。

贾尼尼的意大利银行始终是使用库罗卡银行的地下金库。同时，库罗卡银行里还设有意大利银行的户头。因为意大利银行不是银行公会成员。因此，库罗卡银行还办理意大利银行与其他机构间汇票及商业支票的交换结算业务。两家银行关系相当密切。不久库罗卡银行发现了意大利银行存储的金币量锐减，便派身为本行职员又兼意大利银行监察委员的贾克摩找贾尼尼谈判。

贾尼尼悄悄告诉了他的预感和担心，认为很可能发生经济衰退，他暗示贾克摩早作打算，库罗卡银行最好也赶快储存金币。

贾尼尼的预感不久被证实了。就在他结束纽约之行一个月之后，英格兰银行宣布提高贴现率。英国的金融界由于对美投资过剩，不断采取紧缩政策。经济萧条如同瘟疫一样，迅速在美国流行。

美国的金融危机最早一次发生在1893年，当时，伊利铁路创业期的拥有者达尼叶·第尔和美国金融界前辈杰伊·科克由于铁路债券恐慌宣告破产。在此之后30年间，又发生过无数次经济危机。因为被投资银行和投机家控制的股票市场以及过度的信用交易与僵化的货币政策的巨大差距和矛盾，无法避免恶性循环。经过多次周期性的灾难，地方银行的经营者从痛苦的经历中吸取教训，谨慎地、大量地储存金币。同时，他们又都把自己顾客的存款存入华尔街上的投资银行，确保应得的利益，而如果出现经济危机的征兆，他们又立刻踊跃地提款，这种做法虽然保护了自己，使自己的银行少受损失，但却加快经济崩溃的速度。这时，提取存款的情况如同雪崩，纽约的荷裔银行因为难以支付客户的提款宣布倒闭；华尔街有6家信托银行承受不住经济风暴的袭击，很快被迫关门。芝加哥、新奥尔良、西部各地也都是在劫难逃。接着，俄勒冈、华盛顿、内华达等州的州长相继颁布了关闭银行的命令。

华尔街的危机影响到了旧金山。乔治飞跑进门，气喘吁吁地说：他听说库罗卡银行发生挤兑了。

贾尼尼十分震惊，他一面告诉大家要不动声色，以免惊动店里的客人，一面让乔治和佩德里尼一道到库罗卡银行实地考察。很快两人就跑到回来了，他们说库罗卡银行门前围着很多人大嚷大闹，而银行大门却紧闭不开。

贾尼尼心里清楚，这次挤兑是人们的惊慌心理导致的，只要稍有不慎，就会影响到意大利银行。经过深思熟虑，贾尼尼只身来到库罗卡银行门前，面对喧闹的人群，他大声喊到："各位，请保持镇静，激动不能解决问题。旧金山和纽约、芝加哥不同，这里并非搞投机事业的纽约。大家一定要相信我的这些话。假如你们真的要用钱，请到意大利银行来，用库罗卡银行的存折一样能够领到钱。"

骚动的人群平静下来，贾尼尼的话产生了效果。因为在大地震时，贾尼尼开过"酒桶银行"，为许多人救过急，所以从那以后，北海岸一带没有人比贾尼尼更令人信服了。

库罗卡银行的挤兑风波被贾尼尼平息了，他还贷给库罗卡银行价值15万美元的黄金。库罗卡银行十分感激，总经理亲自到意大利银行向贾尼尼表示感谢。

经济危机终于平息了。因为突如其来的经济危机，蔬菜、谷物类的农产品价格暴跌，造成加州农村的季节劳工难以拿到工资，失业人口剧增，农民成为最严重的受害者。贾尼尼的意大利银行也受到波及。1908年，意大利银行的存款额因为经济危机的后遗症而大幅度下降。

贾尼尼为扭转意大利银行的局面而忧心忡忡。

在和佩德里尼的一次交谈中，贾尼尼烦躁地说："我从不想让银行去搞投机，只是全力以赴把客人存进来的钱贷给别的顾客，但仍无法保证挤兑事件不再发生。"

当佩德里尼称赞他当初停止支付黄金时，贾尼尼说那只是应急措施，不能长久，否则将失去信用，连北海岸的意裔市民也不会再到意大利银行存钱了。

贾尼尼向佩德里尼倾吐着最近一个时期的思索。他说，经济衰退的元凶是华尔街的投机事业。纽

约的银行和信托投资公司先收购以前的铁路债、公司债、股票的做法是对的，但是，他们用市民的钱做投机资金则不对。这些吸收市民存款的银行和信托公司，把善良的老百姓拖进危机四伏的投机事业中，所以才引起经济恐慌。即使政府制定新法律，对经济恐慌还是无能为力。看到了问题所在，贾尼尼便寻求怎样使自己的银行在这种防不胜防的经济恐慌中增强抵抗力，从而争得一席之地。

科罗拉多河谷的夏天十分凉爽，许多游客从各地到这儿来避暑。贾尼尼也到这儿来了，不过他并非要来避暑，而是来听威尔逊校长讲解银行政策。

演讲会是由银行公会组织的。威尔逊当时是普林斯顿大学校长，而且是呼声最高的下届民主党总统候选人。威尔逊具有革新思想，一向以“年轻、自由”的指导者闻名于世，被称为“语不惊人死不休”的学者。

威尔逊洪亮的声音在全场回荡。他以锋利的话语抨击共和党。他说，庶民拥有权力是美国革命的思想，但是长期以来在共和党的政治下，却成为大企业的牺牲品，被侵害得体无完肤。

话至此，会场的空气像是不再流动。这次讲习的主办者银行公会正是威尔逊所攻击的大企业体制。威尔逊却毫不顾及，接着说，诸位都是银行家，但诸位知不知道有多少美国市民是何等憎恨银行家，身为善良百姓金库的银行由于趋金附利才遭到市民的唾弃和疏远。他继续问大家资金是用来投机的，还是促进生产的动力？贾尼尼从心里支持资金是生产的动力。

出生于南卡罗来纳州一个牧师家庭的威尔逊很熟悉小市民和一般农民的心情，在这点上，他与贾尼尼的思想不难沟通。

威尔逊继续说，银行家似乎只想到资金可以作为投机手段，纽约每一家大银行，没有一家能够光凭他们的资金可以对投机提供安全保证的。而正处于发展中的地区，社会对资金的需求，比只知道投机的银行家所能预料的还多。农民需要购买种子、肥料的钱，渔民渴求得到造船的资金等等。尽人皆知，要将贫困的地方变得富足，必须有充足的资金，但各地方刚起步的小银行根本无济于事。不过，只要各地的地方银行停止将资金集中到纽约，为生产而集中资本，就能够产生足够的资金力量。

贾尼尼双手抱胸，全神贯注地听着，他为威尔逊的演讲所吸引，思想的火花在脑海里闪烁碰撞，忽然闪出一道灵光。

他想起了旧金山的加拿大银行。在发生经济萧条时，贾尼尼发现只有这家银行丝毫未受波及。这家银行名叫大英哥伦比亚银行，总部设在加拿大温哥华，旧金山是它的分行。

在美国，不管是国家银行还是州立银行，凡属地方银行的统称为单一银行。一个城市、一座小镇、甚至一个村都有一家银行。因为银行不能越州营业，因此，所有旧金山的银行都没有分行。

回到旧金山后，贾尼尼发狂地拚命研究加拿大的银行制度。他不安于书面研究，他要实地考察。因此贾尼尼背上旅行袋，到了加拿大东部。在那里他了解到，加拿大的大银行都有分行网，遍及全国。各分行网吸收的民众存款再集中到总行，这样使银行具有很大的机动支配能力。贾尼尼找到了诀窍，这就是加拿大银行不受经济恐慌的影响，稳定经营的关键所在。

其实在美国银行史上，也曾有过分行网的记录。1790 年，起于费城的第一合众国银行就设了 8 家分行。1810 年到 1830 年间，第二合众国银行的分行网已触及遥远的新奥尔良、俄勒冈。但是，南北战争使分行网分崩离析，难成一体。后来，地方银行逐渐演变成州立银行或国家银行，最后成为单一银行。而且地方银行大都具有浓厚的排他性和地区垄断色彩。鉴于此，贾尼尼在实现他的梦想的过程中注定要遇到更多的困难和障碍。

一座雄伟壮丽的 9 层大楼拔地而起，这是贾尼尼精心策划的杰作。大厦内部的建筑材料是从意大利运来的大理石，墙壁铺的是从弗罗伦萨运来的花岗岩，整个大厦展示了文艺复兴时期的风格。1908 年 8 月，意大利银行在旧金山金融界的羡慕、惊诧乃至嫉妒中启用新的营业大楼。

大楼的一个突出特征是没有职员用的小房间，除了一楼柜台窗口有形式上的隔间，其余都是开阔的大厅。至今，美国商业银行的各地分行都是如此。几乎所有美国银行的内部结构也都采用了当年贾尼尼的设想。

贾尼尼的另一革新是所有分行经理的办公桌都位于一楼中央。这样，从每一个角度，顾客都能看到他。这是为了让顾客监督经理。

贾尼尼自己也是如此，他坐在正中央，常常并不是看帐簿，而是聚精会神地观察顾客的一举一动。他还常常离开办公桌与顾客交谈。一旦他听说谁家太太生了小孩，他便会十分在意，假如这家的先生来银行，他就会迎上去，说几句祝福话，并拿出 5 元作为

贺礼,请对方为新生儿存下1块钱。客人会非常高兴地照贾尼尼说的存上钱,而且99%的顾客又会在第二天再来存钱。

新大厦落成一年之后,贾尼尼在员工会议上提出买下圣诺耶S&L。他还决定实行加拿大银行体制,在全加州设置分行网。

圣诺耶是贾尼尼少年时代生活过的地方,圣诺耶S&L是一家规模很小的地方银行,基本上依赖于土地发家的马菲家族的控制。他们向农民的贷款利率很高,而如果歉收,农民还不上贷款,马菲家族便把农民的担保土地占为己有。因此,农民十分痛恨银行,银行的经营每况愈下。银行总经理反对马菲家族的做法,也为银行的前途忧心忡忡,便派儿子主动找贾尼尼,希望他能买下这家银行。

为此,贾尼尼进行了大量调查。在调查过程中,他发现,不仅圣诺耶S&L经营一片混乱,其他一些以地方银行为名的金融机构也都十分糟糕,而且几乎都为暴发户所垄断。这反而更坚定了贾尼尼收购银行的决心。

但是,正当要实施时却遇到了一个法律上的难题。要收购银行即要用股票来独占,但当时的法律禁止单一银行取得其他同业银行的股份。贾尼尼请来了律师巴西加尔皮,年轻聪敏的巴西加尔皮与州银行当局谈判,找到了一个通融的办法。他告诉贾尼尼,银行不要买股份。马菲家族持有的股份格外的少,只要他个人买下马菲家族以外的小股,等超过半数以后,立刻召开股东会议,宣布两家银行合并,这样吸收合并便是顺理成章的了。

贾尼尼依计而行。因为许多股东对马菲家族很反感,合并很快实现了。贾尼尼只解雇了马菲家族的职员,把其他的职员全部留住。他的指导思想是不论拓展新的或传统地方的业务,都不带旧金山人去,而要用当地人。

这里值得一提的是贾尼尼的朋友、州银行局安德森,是一个支持设立分行的人,所以圣诺耶分行一经申请立即就被批准。假如换一个另一种观点的人,事情就可能是另一种结局。因此,在安德森的支持下,贾尼尼以合并为名,实际上收购了银行,并顺利地开始实施开设分行的计划。

此后,只要听说加州境内有经营欠佳的银行,贾尼尼都会立即派人进行调查,然后把握机会收买过来。

大地震后的第4年,即1910年,贾尼尼成功地买下了旧金山银行,一周之后又买下了旧金山机械银行。贾尼尼将二者合并,更名为意大利银行市场街分行。然后他收购了驻地的圣玛提欧银行,使之成为意大利银行的又一分行。至此贾尼尼的计划步入轨道,一切都如他所预料的进行着。他又开始往返于农家了。

贾尼尼仿佛又回到做中间商的时候,农民又成为他的业务对象。他骑马穿梭于乡间,请农民把钱从床垫下取出存入银行。他不仅自己这样做,也让年轻的雇员这样做。

贾尼尼常有始料未及的发现。一天,他看到一个农家少年在往装蕃茄的大木箱里扔镍币,他好奇地问这是干什么。少年说是存钱,并告诉他说学校有存钱。贾尼尼不由地喊出学校存款。从此,贾尼尼的银行开办了学校存款业务。仅此一项,加州一地就储蓄了25万美元。

随着分行网的继续扩大,意大利银行的增长率超出了单一银行的平均增长率。1911年总资产为900万美元。1912年则突破了1200万美元。

虽然银行的资金持续上升,贾尼尼依旧不改对股东的初衷和原则。除了创立银行之初的元老,贾尼尼决不卖给一个人10股以上的股份。他的银行股东大都持二三股股分,农民是最主要的股东,其他还有菜贩、渔夫、理发师等等,职业千奇百怪。因此,意大利银行成为美国银行史上绝无仅有的新"大众银行"。

正是由于贾尼尼坚持了顾客就是股东的原则,使他在后来的一次危机中力挽狂澜,赢得了最后的胜利。这是以后的事。

贾尼尼的行踪已逐渐为人们所关注。当他和夫人从欧洲旅行回来在纽约停留时,纽约金融界报纸纷纷揣测意大利银行是否会在纽约设分行。看到这些消息,妻子克罗琳达也问丈夫是否准备在这里设分行。贾尼尼未作回答。当地的意裔移民也非常欢迎他来开分行,有些人甚至建议他买下经营不佳的东河银行。对此,贾尼尼未点头,无法看出他有在这里设分行的企图。但在回程的火车上,贾尼尼激动地对妻子说,一定要到纽约开,一定。不过他继续说,要先在整个加州扩大分行网,使其如同蜘蛛网一样,然后再到纽约、全美国、全世界。

这时贾尼尼主要盯上了洛杉矶。

1769年,西班牙探险队第一次进入洛杉矶地区。那天正好是圣母玛丽亚日,因此他们把这个地方称做"天使之城"。

洛杉矶开始时发展十分缓慢,到1847年只有

1500人。

美墨战争时，加利福尼亚成为攻防要地。加州被美国占领后，淘金热使旧金山迅猛发展。1880年，横贯大陆的铁路开通后，洛杉矶才发展成为一个新兴的城市。

1892年洛杉矶发现了石油。人们蜂拥而至，城市人口急剧膨胀。

贾尼尼明白洛杉矶作为新兴城市的极大潜力，决心到洛杉矶再展鸿图。

1913年春天，贾尼尼请贾克摩一道乘火车来到了洛杉矶。他们决定买下即将破产的派克银行。工作进展相当顺利，派克银行总裁凯伊给予了很好的合作。贾尼尼以个人身份买下了这家银行的股份，并将其改名为意大利银行洛杉矶第一分行。贾尼尼委托贾克摩做收买派克银行的善后工作，自己则依旧住在车站旅馆，进行收买其他濒临破产银行的工作。

这时就不顺利了。当他打算收买两家离市中心不远的就要破产的联合银行时，遭到当地银行的强烈反对。贾尼尼只好从旧金山把佩德里尼等人调来，让他们游说当地的小银行。他本人则来往于萨克拉门多和洛杉矶，求助于州政府。

双方的交锋日益激烈。一天，洛杉矶早报头条新闻是“迎击意大利的侵略”。这使贾尼尼震惊。洛杉矶和旧金山的差异在于，这里的意大利移民较少，因而对意大利的抨击十分强烈。当时的意大利经济状况十分糟糕，外交极具侵略性质。当意大利趁着巴尔干战争（1911年）之乱向土耳其属地的黎波里（利比亚）进军时，美国舆论界对此攻击四起。当时还正是法西斯主义的萌芽期，因此，这一消息的发表十分带有煽动性。

贾尼尼拿着报纸和佩德里尼、贾克摩一道紧急商讨对策。

贾尼尼开始反击了。第二天的晨报上登出了这样的广告：“贫穷的意大利借钱给贫穷的小市民和劳工，意大利是贫穷人之友。”意大利当时确实十分贫穷，在那一年中迁居海外的人口多达87万。

针对洛杉矶有很多外来移民的特点，贾尼尼的广告用7国文字写成。把南加州的劳动人民作为宣传对象，主要针对较贫困的小市民阶层，如墨西哥人以及日益增加的日本移民和中国移民。

然后，贾尼尼又以整版的篇幅登出第二则十分吸引人的广告，“买自己的房子吧，租房子就等于把钱丢进水沟里。请到5号街希尔道的派克银行，6%的低利率，谁都能够贷到买房子的钱”。

另外，贾尼尼又打出了他的第三则广告，“洛杉矶银行只借钱给拥有大资本的建筑业者；5号街希尔道的派克银行专借住宅贷款给小市民及劳工朋友们”。

市民们从未见过这样的广告，也没有听说过这样的银行。他们已被强烈地吸引住了。

一天早晨，负责广告的佩德里尼把贾尼尼叫醒，兴高采烈地叫着：“快来看呀！”贾尼尼急忙驾车向5号街驶去。远远可见，派克银行的门前排起了长长的队伍。队伍中有穿脏牛仔服的白人、墨西哥劳工、亚洲移民、中小企业主和白人小商店老板等等。胜利了，终于胜利了，贾尼尼兴奋地暗叫。这时，他心里又产生另一个念头，就是要将分行网扩展到墨西哥境内的圣地亚哥。

带着这一设想，贾尼尼胸有成竹地回到旧金山。但在董事会上，他的扩大南加州一带分行网的计划遭到了激烈反对，只有挂名总裁、继父斯卡蒂那，监察贾克摩和董事弟弟乔治支持。反对的人认为发展南加州的时机不成熟，而且州银行局也会全力反对。

贾尼尼的主张被否决后并不生气。他想应该让董事会反省，自己也该休整一下。因此，便向继父斯卡蒂那递交了辞呈，和前派克银行总裁凯伊一道去印度群岛度假去了。

不久，一战爆发了。年迈的斯卡蒂那认为年事已高，不适合继续担任总经理，便提出自己退休，让贾尼尼复位。

贾尼尼以实行洛杉矶分行网计划为条件，在全体董事的一致同意下重新担任了总经理。

一战期间，贾尼尼不断扩大对农业的贷款。当时美国农务部统计，农村贷款的平均利息为7.6%，有的偏远地方高达12%。而贾尼尼命令所属全部分行对农民的放款利息一律压到7%以下，而且必须比其他银行的平均利息低0.6%。这样一来，加州各地都希望意大利银行前去开设分行。

这期间石油产业异军突起，竞争十分激烈。英、荷合作的壳牌石油公司同联合石油公司合作，与洛克菲勒石油公司展开了激烈的较量。资金雄厚的洛克菲勒使出倾销攻击的秘密武器，逼得壳牌等公司不得不用降价来与之对抗。

从这场石油战中，贾尼尼悟到，银行界和石油界一样，自己的意大利银行与华尔街的摩根比起来，简直微不足道，但毕竟如同壳牌公司和联合石油公司一样，是要和华尔街发生冲突的。因此，尽管弟弟亚特里奥和许多董事建议加大最具发展性的石油事业

上的投资,贾尼尼却坚定地主张尽量避免投机的风险,尽力扩大分行网,稳扎稳打。他在积聚着,准备迎接与摩根的决斗。

1913年,美国政府为了调节货币与货物的关系,强化货币制度,加强对各州的国家银行和州立银行的管束力,提高对华尔街的控制,制定颁布了联邦储备法,并在华盛顿新设立了联邦储备局。储备局在全国设12个储备区,在各区中各自成立接受储备局管辖和监督的联邦储备银行。

贾尼尼虽然对实行新的联邦银行制度表示欢迎和赞同,但对华尔街的垄断局面却感到难以忍受。因此经常对联邦储备银行提出挑战。一次,旧金山联邦储备银行为了掌握给欧洲各国的超额贷款,提高了贴现率,并采取了临时紧缩政策。农民因此而得不到需要的资金。贾尼尼马上发行了300万美元的银行本票。这种银行本票如同私制的纸币发行券,贷款者无须持票据通过交易银行向联银贴现,单凭意大利银行的信誉,就能够把这种票据当作纸币流通。当由于黄豆销路不畅,一些黄豆种植业主濒临倒闭时,联邦储备银行指示各银行变卖抵押贷款的耕地,而贾尼尼这时却又向黄豆公会发行了价值150万美元的银行本票。

1918年,贾尼尼已把加州的意大利银行的分行数增加到24家,总资产达9300万美元。以分行数而言,意大利银行是全美分行最多的银行;以存款额而言,也已跃居加州第4位。

1919年,贾尼尼的儿子马利欧已25岁。马利欧虽然自幼体弱多病,可是非常聪敏。他从高中时期就发誓成为一个比父亲更出色的银行家。

贾尼尼针对联银成立的局势,悄悄和马利欧联合买下了意大利银行在纽约市区意大利移民社会中的一所小银行。贾尼尼告诉儿子,从现在起,我们准备设立一个叫意大利银行企业股份有限公司的控股公司,这个控股公司将控制这次买进的意大利银行股份。

马利欧茫然地问为何要这样做。贾尼尼说:“加州政府和银行公会联合起来,将会妨碍我们增设分行的计划,联银的主管们也是同样。所以我们要再来一个纽约意大利银行企业。我们还准备买一个更大的银行,我打算就先买东河银行的股份。”

“这岂不表明同J·P·摩根的US钢铁一样?”儿子诧异地问。“是的,也和洛克菲勒标准石油一样,我们要建成在全美各州拥有分行网的银行综合体。”贾尼尼毅然地说。

马利欧对父亲形容的宏伟蓝图十分激动,但他依旧担忧地说:“法律可是明文规定不允许越州扩大分行网。”

贾尼尼爽朗一笑,回答说:“现在是如此,所以要钻‘控股公司’这个法律上的漏洞,但是,很快就没有这个必要了。”

从此,贾尼尼一有机会就四处游说,希望联邦议会制定允许扩大分行网的法律。

一年后,贾尼尼到意大利旅行期间,买下了一个掌握分行网的银行。为此,他自豪地对亲人说:“我们的分行网已经扩展到意大利了。”之后,贾尼尼马上开始加强纽约的员工力量。

贾尼尼反复掂量:贾克摩是最值得信赖的,可是他体弱多病,亚特里奥年事已高……反复思索,贾尼尼决定用佩德里尼。然而,要与华尔街奋战,只有佩德里尼一人还不够。贾尼尼认为,这次的人选能否选对,关系着他多年的梦想成败得失。这时,贾尼尼想起了帮他成功地买下第一家银行圣诺耶S&L后始终担任法律顾问的巴西加尔皮。贾尼尼认为他不但反应敏捷、头脑清醒,而且又老奸巨猾。贾尼尼暗下决心,对,就用巴西加尔皮。

为了使自己能有更多的自由,从而更果断地做出决定,同时也是怀着对巴西加尔皮和佩德里尼的厚望,贾尼尼相继辞去了纽约的控股公司——意大利银行企业和意大利银行的职务,甚至还脱离了加州的意大利银行。

摆脱了日常行政事务,贾尼尼全力以赴进行银行收购,很短的时间里,在纽约形成了三次冲击波。第一次是他本准备只收购一家名叫波伊利的小银行,可是居然先后买下了纽约湾内斯达汀岛上的里士满银行和纽约市内的贴现银行。第二次是由弟弟亚特里奥筹划的对百老汇剧院和纽约电影制片厂的收购。第三次是成功地收购了意裔的商业交换银行和华尔街中级投资公司——安素尼·歇色商行。贾尼尼将这些买进的股份全部集中于控股公司意大利银行企业。

1927年2月18日,美国参众两院投票制定了麦克斐顿法,这项法律允许设有总行的国家银行,以各州、各都市为地区界限设立分行。

就在这项法律通过之前,控股公司意大利银行企业收购了旧金山的自由银行和洛杉矶的一家大银行——商业银行,并且得到了旧金山联邦储备银行的承认。因此贾尼尼把新买进的旧金山自由银行改名为美国自由银行,并且马上建立了175家分行。

1925 年，控股公司意大利银行企业仅有资产 1500 万元，然而此时，已经达到 2.17 亿元。华尔街为之惊叹，贾尼尼希望把势力范围扩展到整个大陆。

就在华尔街的一片哗然声中，贾尼尼和他的司机平静地谈着他的新计划。他问司机里梭，加州有多少农场或牧场是由外国来的移民移营的。里梭根本不知道。贾尼尼告诉他有 3.5 万个。然后又问以外国移民为对象的银行有几个，里梭回答说有德国储蓄银行、日本住友银行。贾尼尼说还有不少。他说他计划不断收买这些外国资本，并决定要买下其中规模最大的法国—美国银行和意大利—美国银行。也就是在这次交谈中，里梭突然提出旅行支票制度的奇想，马上得到了贾尼尼的赞赏，不久就在银行中实行。

贾尼尼在总行增设了国外部，包括意大利科、英国科、俄国科、中国科、南斯拉夫科、葡萄牙科、西班牙科、拉丁美洲科等。

贾尼尼不但收购了外国银行，还实现了收购加州单一性银行的计划。

当贾尼尼再次到欧洲做短期旅行时，旧金山《观察家报》报道如下："旧金山意大利银行与纽约意大利银行企业的创始者，同时也是美国自由银行集团新任总裁贾尼尼，昨日搭乘火车沿大陆横贯铁路向东出发。此次旅行的目的地不是纽约，而是欧洲各大都市。据悉，他打算前往欧洲视察金融状况。……欧洲的大型企业与金融界，多靠美国的资金支援，这次贾尼尼欧洲之旅，也是为了解决欧洲各城市的资金需求。贾尼尼已于罗马设立了规模庞大的美国—意大利银行，让我们拭目以待他回国后的成果报告吧！"

因为《观察家报》属偏向民主党的报纸，因而，当贾尼尼返回美国时，纽约倾向于共和党的报纸在对他进行采访时，指责贾尼尼打破了美国民主传统，以垄断银行为目标，不仅想控制全美，还梦想控制欧洲，是金融帝国主义。对此，贾尼尼只是不动声色地回答："我只是想尽量公正地分配财富，为达此目标而不懈努力奋斗。"

回到美国之后，贾尼尼任命起草麦克斐顿法的华盛顿律师查尔斯·柯林兹为顾问，同时相继推出了具有战略意义的三步曲。

第一步是在加州成立美国银行股份有限公司，即纽约意大利银行（企业股份有限公司）控股公司名下的国家银行。依照麦克斐顿法，这个控股公司在每个城市建立连锁银行。第二步是在州长大选同天举行投票的旧金山和洛杉矶的市民投票中，鼓励加入"州银行法律修正案"，扩大舆论影响。第三步是把佩德里尼等人派往美国各地，把属于纽约控股公司——意大利银行企业的那部分股份，卖给遍及美国 56 个城市中的意大利移民。依照惯例，贾尼尼依旧把 2 股、5 股或者 10 股等零散的股份尽可能地卖给大部分意大利移民和有公民权的人。这使贾尼尼享有日渐高涨的声誉。这样一来，在控股公司意大利银行企业真正的股东中，实际上有 90% 是加州意大利银行的股东。贾尼尼生动地把两者比喻为彼此拥抱着的一对情侣。

为了加强对佩德里尼和巴西加尔皮的监督，贾尼尼派亚特里奥出任常驻纽约的代表。除了监督的职责外，贾尼尼还要他私下从事规模更大的收购和扩大银行网的业务。

亚特里奥和属下雷欧·贝尔登准备将美国商业银行买下，这一举动埋下了后来发生的贾尼尼和 J·P·小摩根较量的导火索。

美国商业银行是一家小银行，但却势力很大。它创立于 1828 年，由美国革命前英国贵族第拉菲尔德家族掌握，属小摩根商行的势力范围。

贾尼尼听说后明确表示，不想由于买下这个小银行而和摩根公开冲突。这时的摩根商行增加了合伙人数，变成了集团经营。

可是，亚特里奥没有察觉到献此主意的贝尔登表里不一，在贝尔登的不断鼓动下，他买下了这家银行，并认为只要掌握占银行一半以上股份的裘纳斯就行了。然后，他又利用裘纳斯成功地收购了有名的大银行制造业者信托，并把两家银行合并为美国商业银行，裘纳斯出任总裁。

在贝尔登的精心策划下，1928 年夏末，贾尼尼和小摩根进行了首次会晤。比贾尼尼大 3 岁的小摩根用低沉的语调说明了美国商业银行的此次改组，并说，此后他和贾尼尼的关系就更加密切了。马利欧依照直觉判断，小摩根肯定完全有把握控制裘纳斯才这样说的。

贾尼尼毫不犹豫，通过意大利银行企业把裘纳斯所有的 3.3 万股美国商业银行股票买下，并将东河银行、商业交换银行、美国商业银行合并，合并后的新银行名称为"美国国际信托暨储蓄银行"（BANT&S）。

做完这件事，贾尼尼离开纽约返回加州。在车上，他接到一封贝尔登的电报。上面写着："小摩根完全支持你所提出的银行全国化方案，请放心。"

贾尼尼在车上马上回电:“来电知悉。请在纽约的报上广为宣传,BANT&S 不是投机银行,而是保障全体善良市民利益的储蓄银行。”

正当贾尼尼大展鸿图之际,一个始料不及的情况出现了。

亚特里奥向贾尼尼报告,华尔街意大利银行企业的股票暴涨。通过调查发现,被卖出去的股票又被同一位股东在第二天早上买回来,然后又由这位股东在第三天卖出去。贾尼尼震怒地说这是从事清算交易。所谓清算交易是指不用现金,只要一小笔保证金,就能够进行建立在股票经纪人信用之上的买卖,过一段时间后再付现款。贾尼尼深知虽然股票在上涨期间,企业不会存在问题,但现在发生的情况显然是一种投机行为,眼下务必不能让股东们发现投机的意味。尤其是如果股市猛升,一般的小股东很难收回,那样,股票落到谁人之手就难料了。像往常一样,贾尼尼立即在纽约和旧金山的报纸刊登广告,告诫广大股东:“意大利银行最初的业务目标是对大众储蓄的存款及放款提供利息,现在依旧如此。绝对没有股票投机的情况,……意大利银行是属于各位股东的大众银行。千成不要被华尔街投机者的谎言所欺骗。”

单凭广告是不够的,为了安抚那些意大利银行和意大利银行企业的股东,贾尼尼带着马利欧从那帕盆地、圣瓦金盆地到洛杉矶北部的摩哈比沙漠,亲自走访大大小小的城镇。在他们父子的不懈努力下,意大利银行股票的买卖热潮不断降温。

贾尼尼这时已 58 岁,精神上的紧张和远足使他感到疲惫不堪。在亚特里奥的劝说下,他在夫人和女儿的陪同下到欧洲度假。可是平静的日子只有一个月。

在米兰的饭店里,当他看到报上的一条消息时目瞪口呆了。米兰各报头版头条登出同一条新闻:“贾尼尼的控股公司纽约意大利银行企业的股票出现 50%的大暴跌,加州意大利银行股票也出现 36%的跌幅。”

贾尼尼坐立不安了,马上买船票回美国。他一面让女儿马上去办,一面颤抖着双手收拾行囊。

肯定有内奸,贾尼尼思虑着。他想起了临出国前亚特里奥的话。当时,亚特里奥怀疑小摩根商行暗地捣鬼才使股票暴涨。而他却不相信,并说:“小摩根对我们收购美国商业银行大力支持,你的属下贝尔登不也这么说吗?”而亚特里奥却认为贝尔登在那段时间里不太正常。

贾尼尼的脑海里出现了小摩根以及和他密切相关的一些人的身影。难道是贝尔登?还是那个曾安排自己和小摩根会晤的巴斯托?不,贾尼尼坚决摇摇头,这都是预测,在没有证据之前,他不愿意怀疑任何人。

马利欧和巴西加尔皮在旧金山港迎接他。马利欧大概瘦了一圈,巴西加尔皮也相当疲倦。

一见面,贾尼尼就低沉着脸问股票暴跌是谁暗地捣鬼。马利欧尴尬地缄口不言,倒是巴西加尔皮不动声色地说,在这之前,股市上涨到异乎寻常的价位是一个原因,但最直接的导火索则是纽约联邦储备银行认为意大利银行法人涉嫌垄断,因此强迫他们卖掉 51%的股份。

贾尼尼问涉嫌垄断是什么意思,巴西加尔皮解释说意大利银行企业收购旧金山自由银行连锁店这件事有垄断嫌疑,有人认为贾尼尼打算控制全国银行界。

贾尼尼不顾旅途劳顿,于当晚在圣玛提欧私人住宅中举行紧急会议。

会上,马利欧提出脱离华尔街投机市场,办法是卖出少量手中的资产,再买回公开上市的股票,即作成非公开股票。

贾尼尼对此给予果决地否定,并意外地提出辞去意大利银行总经理的职务,同时脱离意大利银行企业的全部业务。

对这些话,与会的人毫无思想准备,会场死一样的沉默,因为大家清楚,一旦贾尼尼下了决心就无法改变。

片刻,贾尼尼动情地说:“再过两年我就 60 岁了,现在退休并不早,我的体力日益难以支撑了。”不等他说完,马利欧伤心地说:“您呕心沥血,一手创建起来的意大利银行,正面临生死存亡之际,大家迫不及待地期待您回国,请您说出心里话。”

又是一阵无法忍受的沉默之后,贾尼尼说:“我准备辞职后,做一个游说者,这样不论是对柯立芝总统,还是对麦隆财政部长,都能够以私人的立场和他们交流,使他们认识到在全国有许多分支机构的洛克菲勒标准石油与我们银行究竟有什么不同。我要促使他们制定一条新法令,使国家银行全国分行网合法化。”

马利欧忧虑新法令还在议会争论时,他们的银行就难以维持了。

贾尼尼表情严肃、刚毅、令人生畏地说:“我不会让它们倒下的,我会设立比意大利银行更大的控股

公司。”此话一出，大家瞠目结舌。贾尼尼扫了大家一眼继续说：“我们要乘华尔街倾力于炒股票的时机，发展出一个以原始银行业务为正业的世界第一大商业银行。假如嫌新法案通过后才进行太迟，那么就马上在纽约设立一个全国性的巨型控股公司。”

贾克摩问意大利银行如何处置，贾尼尼信心百倍地说由新控股公司吸收。贾尼尼的奇招搏得了与会人员的一致支持。

贾尼尼决定新成立的控股公司名字叫泛美股份有限公司。经过分析，他认为特拉华州对越州经营的限制最松，因此便把新公司设在该州。贾尼尼再一次成功地渡过了难关，并得到了更多客户的信任。

为了寻找一个能胜任新公司的负责人，贾尼尼通过贝尔登的介绍，会见了被人们当做是未来华尔街新强人的银行家沃克。这是一位地道的纽约人，曾在耶鲁大学和麻省理工学院学过经济。一见面他就被沃克丰富的知识迷住了。沃克的话很少，但句句说到贾尼尼的心里，而且对贾尼尼提出的银行全国普及的观点完全赞同。于是，贾尼尼让沃克出任泛美股份有限公司的董事会会长兼总裁，年薪 10 万元；马利欧任副总裁，年薪 5 万元。

儿子相当反对父亲的这种安排，贾尼尼开导他要多从沃克那里学点东西。可是贾尼尼做梦也未料到沃克是小摩根送给他的一颗定时炸弹，更没想到他多年信任的佩德里尼和巴西加尔皮后来居然投靠了沃克，使贾尼尼因而四面楚歌。

沃克行动迅速。他的布雷亚商行被泛美股份有限公司吸收合并，然后他相继买下了洛杉矶一流的保险公司“西洋人寿”、加州最大的食品工业公司“通用食品公司”以及旧金山航运公司和当地铁路、电器公司。虽然贾尼尼坚持商业银行的原则，对沃克的这种扩大投机的做法不太满意，可是因为佩德里尼和手下人巡视全国向他报告，各地民众踊跃购买泛美股份有限公司的股票，贾尼尼便未予过多关注。

贾尼尼再度到欧洲旅行，表面上他要去购买欧洲银行，实际上他的身心已疲惫不堪，他希望能抛开一切，好好休养一下。

可是，当到达伦敦时，他看到了华尔街股市大暴跌的新闻。接着，更坏的消息传来。

马利欧拍来电报说斯卡蒂那病危，请他立刻返回美国。就在他准备启程时，他又接到了斯卡蒂那已去世的消息。他强压巨大的悲痛，前往意大利，打算从威尼斯乘船回美国悼念继父。途中他接到了第三封电报：“马利欧辞去泛美股份有限公司的职务。”这是一个沉重的打击，贾尼尼终于病倒了，他不得不住进了维也纳医院，被诊断为肋膜炎和神经炎并发症。

尽管发着高烧，贾尼尼依旧坚持要看儿子陆续发来的电报。“泛美股份有限公司的股票从 67 元跌到 28 元”；“沃克卖出控股公司”；“沃克以缩小公司为借口，宣布将关闭加州的意大利连锁银行与部分纽约美国信托暨储蓄银行（BANT&S）。”看着这些消息，贾尼尼坐立不安。他悄悄把威尼斯分行经理召到维也纳，用担架抬着他偷偷溜出医院。

在横越大西洋的路上，他依赖吃退烧药回到纽约，然后又秘密乘火车北上，在加拿大温哥华停留了一夜，第二天才又坐火车在内华达州的利诺的饭店和马利欧秘密会晤。看着父亲瘦弱的身躯和憔悴的面孔，马利欧不禁失声痛哭。贾尼尼拍拍儿子，故作轻松地说：“在听报告之前，我要先把这头乱发整理一下。”说着便去了理发厅。

尽管贾尼尼回国是极其秘密的，可是沃克很快便得到了消息。针对股东分布范围广、相当零散，贾尼尼手中所掌握的股份不到半数这一特点，沃克决定举行临时股东大会，以期造成挤兑。但这一如意算盘最终落空。因为股东分散在全国各地，能得到通知到会的股东不多，股东大会失败了。

为了导致挤兑，在独立城有人在电话中故意反复大声说意大利银行已经岌岌可危了，赶快把它的股票卖掉，提出存款。这显然是有意让接线员听的。这一消息马上传遍全城，城里人蜂拥到银行挤兑。

贾尼尼沉着应战。他一面教马利欧如何调度资金防止挤兑，一面实施他所擅长的广告战。他在各大报上刊登了这样一幅广告：“泛美股份有限公司的总裁沃克，正计划侵害善良的股东的基本权益。泛美股份有限公司未能尽到联邦政府证券交易委员会所制定的义务——对股东报告公司的实际营运状况；玩弄不当股价评估的诡计，造成其所属的健全的银行群陆续濒临破产。十分明显，这绝对是挤兑行为。”

然后，贾尼尼又采取了一条争取时间的有效措施，就是一面向特拉华州威明顿法院起诉沃克召集的紧急股东会议无效，一面不断收回全国小额股东委任状。父子俩还毫不停息地采用“汽笛停车”的办法到全国各地演讲，戳穿沃克的奸计。“汽笛停车”是在没有飞机的时代，美国总统大选时的一种演说方式。就是在火车后面加一节车厢，拉上乐队和拥护者，汽笛响过后，演讲人在火车停靠的各火车站内发表演讲。

在沃克提出关闭银行后，股价又已跌至 2 元。本

来他以为,这时能够轻而易举地用少量资金将股份买下。事实却完全出乎他的意料,他再度错误地估计了形势。

那些分散在各地的小股东,大都是在大地震之后对贾尼尼怀有深厚感情的人,他们无法忘记贾尼尼在他们困难时帮助了他们。他们大多是纯朴的农民、渔民,对贾尼尼信任,感激,因此他们不会去挤兑。

贾尼尼的大众银行意识在这生死存亡之际产生了极大的威力。各界对贾尼尼也表示出同情和关切,这令贾尼尼感到极大的安慰。

虽然舆论相当有利,但贾尼尼的资金已非常紧张。马利欧对父亲说他们有很多股东在欧洲,无法使用汽笛停车进行宣传,他打算给他们拍电报,但没有钱。好久没有领董事薪水的贾尼尼说自己也没有钱了。马利欧非常吃惊,没有钱就表明,最终要在这场斗争中失败。

这时贾尼尼突然想起他还有保险,能够靠保险借用50万元。正是靠这笔钱,父子俩又能够继续战斗了。

贾尼尼要求延期举行股东大会胜诉了,法院判决股东大会4个月后召开。

接着便是股东委任状的激烈争夺,蓝色的代理权委任状表示信任沃克,而白色则表示信任贾尼尼。谁获得多数谁就将在4个月后的股东大会上获胜。

从城市到农村双方的竞争不逊色于美国的总统大选。沃克让投靠了他的巴西加尔皮和佩德里尼开除意大利银行和BANT&S各分行的职员。贾尼尼一度以股份的形式作为追加红利给他们,因此,他们也是小额股东。沃克开除他们的行为,使他们更加始终如一地支持贾尼尼,他们齐心协力、竭尽全力地帮助贾尼尼收集白票。因为他们长期从事银行业务,与股东有着密切广泛的联系,因此发挥了巨大作用。

股东大会如期举行,贾尼尼获得2537万股的信任票,贾尼尼终于获得全面胜利。

当贾尼尼载誉归来,火车即将进入加州境内时,只见铁路两旁竖着两根大圆木,一条大布横幅悬挂铁轨上空,上面写着"A·P·贾尼尼成功驱逐华尔街的恶魔!贾尼尼万岁。"

"驱逐恶魔?"贾尼尼开怀大笑。他从包里取出电报纸,起草了一封电报,"把纽约总公司沃克建造的那间董事长办公室的墙壁打通。"他让马利欧马上把电报发了出去。

贾尼尼终于取得这场事关生死的斗争的胜利。他把属于意大利银行的各个分行,全都改为美国商业银行,他自己再次出任美国商业银行的总经理。

这之后,贾尼尼领导自己的银行在金融恐慌中获得胜利,顶住了罗斯福总统关闭银行重新登记的考验。在"二战"期间使得银行能够发展,创立、普及了无担保信用贷款,使银行得到了长足的发展。

年过70之后,贾尼尼以年事已高为由再次自动退休,由马利欧继任总经理。可是他依旧亲自出席每一次股东大会。

一天,贾尼尼终于听到了渴望已久的声音,马利欧在股东大会上郑重宣告,银行存款,已突破5亿元,超过曼哈顿银行,他们已登上全美第一的宝座。多少年为之不懈奋斗的梦想终于成为现实,幸福的笑容挂满平静的脸庞。

1949年6月,贾尼尼因心脏麻痹与世长辞。当时美国商业银行总资产达20亿美元。

贾尼尼晚年时,看到绞尽脑汁积聚财富的大富翁,常说:人无法支配财富,而是财富在支配人。

贾尼尼的遗产仅有43.9万元的私人住宅等不动产。1929年,他曾向加州大学捐款150万元作为农业经济基金。在去世的前一年,捐款50万元作为医学研究和银行员工子弟教育的奖学金。

1975年才退休的第三任经理,贾尼尼的女儿克蕾亚一度在《洛杉矶时报》上发表过如下声明:"恢复我父亲的创业精神吧!现在银行的经营方式过于刚愎自用而丧失了人性。就像机械齿轮一般的银行职员短视近利,不重视小额存款及学校存款。所谓银行的人性,是依靠银行业者与大众间亲切的接触而产生的彼此之间的依赖……。"

讨论:

(1)美国银行业投机性质很大,而贾尼尼创办的意大利银行却一改普通商业银行的作风,而且获得了成功,你认为他成功的主要原因是什么?

(2)在数次金融危机中,贾尼尼采用了意想不到的办法使意大利银行转危为安,从他的办法中,可以得到什么启示?

(3)为什么贾尼尼自始至终都不卖给公司元老以外的人10股以上的股份?

[案例六]　麦道克的债务危机

常言道，大有大的难处，小有小的难处。世界级的亿万富翁，也有被“一文钱逼死英雄汉”的时候。有个债务危机的惊险故事就出在全球第一号新闻出版商卢帕特·麦道克身上。

麦道克控制着世界上最大的新闻出版集团，在报业出版界，他的资格比英国出版业大王麦克斯韦尔老得多。罗伯特·麦克斯韦尔驾着豪华游艇在西班牙大加那利岛海面神秘地落水而死，享年68岁。死后爆出他非法挪用7亿多英镑以弥补债务亏空的丑闻。

麦道克出生于澳洲。加入美国国籍后，他的总部仍设在澳大利亚，企业遍于全球。麦克斯韦尔生前主要控制镜报报业集团和美国的《纽约每日新闻》。麦道克的触角比麦克斯韦尔得更广，在全世界有100多个新闻事业，包括闻名于世的英国《泰晤士报》。

世上豪富，大都肥头大耳，粗粗壮壮，有一副大亨的体态。可对麦道克不能作如是观，压根儿是个不起眼的糟老头。尽管他的资格比麦克斯韦尔老，很早出道，但年岁比麦克斯韦要小12岁，今年才60岁。他毫无福相，瘦削干瘪，皱纹满脸，十分见老。若是以貌取人，谁都不能相信，他是拥资25亿美元的大富豪。

麦道克不像麦克斯韦尔是个白手起家的暴发户，他从事的新闻出版业庇荫于父亲。老麦道克在墨尔本创办了导报公司，取得成功。在儿子继承父业时，年收入已达400万美元了。麦道克经营导报公司以后，筹划经营，多有建树，最终建成了一个每年营业收入达60亿美元的报业王国。它控制了澳大利亚70%的新闻业，45%的英国报业，又把美国相当一部分电视网络置于他的王国统治之下。

1988年，他施展铁腕，一举集资20多亿美元，把美国极有影响的一座电视网买到了手。麦道克和他的家族对他们的报业王国有绝对控制权，掌握了全部股份的45%。

西方的商界大亨无不举债立业，向资金市场融资。像滚雪球一样，债务越滚越大，事业也越滚越大。

麦道克报业背了多少债呢？24亿美元。他的债权遍于全世界，美国、英国、瑞士、荷兰，连印度和香港的钱他都借去花了。那些大大小小的银行也乐于给他贷款，他的报业王国的财务架构里共有146家债主。

正因为债务大，债主多，麦道克对付起来也实在不容易，一发牵动全身，投资风险特高。若是碰到一个财务管理上的失误，或是一种始料未及的灾难，就可能像多米诺骨牌一样，把整个事业搞垮。但多年来麦道克经营得法，一路顺风。

殊不知，1990年西方经济衰退刚露苗头，麦道克报业王国就像中了邪似的，几乎在阴沟里翻船，而且令人不能置信，仅仅为1000万美元的一笔小债务。

对麦道克说来，年收入达60亿美元的这一报业王国，区区1000万美元算不了什么，对付它轻而易举。谁知这该死的1000万美元，弄得他焦头烂额，应了“一文钱逼死英雄汉”的这句古话。

事情是这样的：

美国匹兹堡有家小银行，前些时候巴巴结结地贷款给麦道克1000万美元。原以为这笔短期贷款，到期可以付息转期，延长贷款期限。也不知哪里听来的风言风语，这家银行认为麦道克的支付能力不佳，通知麦道克这笔贷款到期必须收回，而且规定必须全额偿付现金。

麦道克毫不在意，筹集1000万美元现款轻而易举。他在澳洲资金市场上享有短期融资的特权，期限一周到一个月，金额可以高到上亿美元。他派代表去融资，大出意外，说麦道克的特权已冻结了。为什么？对方说日本大银行在澳大利亚资金市场上投入的资金抽了回去，头寸紧了。麦道克得知被拒绝融资后很不愉快，东边不亮西边亮，他亲自带了财务顾问飞往美国去贷款。

到了美国，却始料所及，那些跟他打过半辈子交道的银行家，这回像是联手存心跟他过不去，都婉言推辞，一个子儿都不给。麦道克又是气恼又是焦急，悔不当初也去当上个大银行家，不受这份罪。他和财务顾问在美洲大陆兜来兜去，弄到了求爷爷告奶奶的程度，还是没有借到1000万美元。而还贷期一天近似一天，商业信誉可开不得玩笑。若是还不了这笔

债，那么引起连锁反应，就不是匹兹堡一家闹到法庭，还有145家银行都会像狼群一般，成群结队而来索还贷款。具有最佳支付能力的大企业都经受不了债权人联手要钱。这样一来，麦道克的报业王国就得清盘，被24亿美元债券压垮，而麦道克也就完了。

麦道克有点手足无措，一筹莫展。但他毕竟是个大企业家，经过多少风风雨雨。他强自镇定下来思考，豁然开朗，一条主意出来了，决定回头去找花旗银行。花旗银行是麦道克报业集团的最大债主，投入资金最多，如果麦道克完蛋，花旗银行的损失最高。债主与债户原本同乘一条船，只可相帮不能拆台。花旗银行权衡利弊，同意对他的报业王国进行一番财务调查，将资产负债状况作出全面评估，取得结论后采取对策行动。花旗派了一位女副经理，加利福尼亚大学柏克莱分校出身的女专家带了一个班子前往着手调查。

花旗银行的调查工作班子每天工作20小时，通宵达旦，把一百多家麦道克企业一个个拿来评估，一家也不放松，最后完成了一份调查研究报告，这份报告的篇幅竟有电话簿那么厚。

报告递交给花旗银行总部，女副经理写下这样一个结论：支持麦道克！

原来这位女银行专家观察麦道克报业王国的全盘状况后，对麦道克的雄才大略，对他发展事业的企业家精神由衷敬佩，决心要帮助他渡过难关。

她向总部提出一个解决方案：由花旗银行牵头，所有贷款银行都必须待在原地不动，谁也不许退出贷款团。以免一家银行退出，采取收回贷款的行动，引起连锁以应，匹兹堡那家小银行，由花旗出面，对它施加影响和压力，要它到期续贷，不得收回贷款。

已经到了关键时刻，报告提交到花旗总部时距离还贷最后时限只剩下10个小时。麦道克带着助手飞到伦敦，花旗银行的女副经理也在伦敦等候纽约总部进一步的指示。真是千钧一发，麦道克报业王国的安危命运此时取决于花旗银行的一项裁决了。

女副经理所承受的压力也很大，她所做出的结论关系到一个报业王国的存亡，关系到14亿贷款的安全，也关系到她自身的命运。她所提出的对策，要对花旗银行总部直接承担责任。如果146家银行中任何一家或几家不接受原地不动这项对策的约束，那么花旗银行在财务与信誉上都会蒙受严重损失，而她个人的前程也要受到重大挫折。

她虽然感到风险很大，内心忐忑不安，可她保持镇静，谈笑自若，她的模样使屋子里的所有人都能够放松一些。

时间在一小时一小时地过去，最后的10小时已所剩无几，到了读秒的关头了！

花旗银行纽约总部的电话终于在最后时刻以前来了：同意女副经理的建议，已经与匹兹堡银行谈过了，现在应由麦道克自己与对方经理直接接触。

麦道克松了一口气，迫不及待地拨通越洋电话到匹兹堡，不料对方经理避而不接电话，空气一下又紧张起来。

麦道克再挂电话，电话在银行里转来转去，最终落到贷款部主任那里。

盯着电话。

麦道克听到匹兹银行贷款部主任的话音，他发觉这位先生一变先前拒人于千里之外的冷淡口气，忽而和悦客气起来："你是麦道克先生啊，我很高兴听到你的声音呀，我们已决定向你继续贷款……"

一屋子的人都变得轻松，气氛顿时活跃起来。只有麦道克搁下电话后像是要瘫了，他招了一下手，说道：我已经精疲力尽了！侍者递给他一杯香槟，他一饮而尽。

麦道克渡过了这一关，但他在支付能力上的弱点已暴露在资金市场上。此后半年，他仍然处于生死攸关的困境之中。由于得到了花旗银行牵头146家银行一齐都不退出贷款团的保证，他有了充分时间调整与改善报业集团的支付能力，半年后，他终于摆脱了财务的困境。

亿万富豪和一文不名的穷人，同样都有穷困和危难的时候，但其产生的原因与解困的途径截然不同。

渡过难关以后，麦道克又恢复最佳状态，进一步开拓他的报业王国的领地。这位有成就的企业家最了解开拓是保护事业特别有效的手段。

1992年，他打通好莱坞，买下地皮盖起摄影棚，拍成第一部影片——惊险科幻片《孤家寡人》，上映后大获成功，票房价很高，续集同样赢得了观众。

今年，已有192年历史的《纽约邮报》因财政问题严重，面临倒闭危险。《纽约邮报》曾是美国发行量最大的10家报纸之一，近年来由于经营不善，每年亏损1200—1500万美元。在美国破产法庭保护下才勉强维持。

像当年收购垂危的伦敦《泰晤士报》一般，麦道克在今年3月下达指示给他的美国新闻出版公司总裁珀塞尔，向美国破产法庭申请收购，法庭准许并授权麦道克控制邮报。他派珀塞尔担任邮报出版人，与

工会谈判希望取得雇用与解雇人员的权力，改组班子，减少600万美元的亏损，一度谈判破裂，经纽约州长斡旋而最终完成收购。

麦道克报业王国的旗帜上又多了一颗星。澳大利亚最近公布富豪名单：麦道克名列榜首，拥有资产已上升到45亿美元。

讨论：

（1）为什么这次债务危机中麦道克有惊无险，他凭借的是什么？

（2）“从这件事可以看出，麦道克支付能力很差”这个观点正确吗？如果正确为什么很多银行还愿意贷款给他？

（3）请分析高负债经营的优缺点。

［案例七］　佳宝：冒险的代价

佳宝的故事讲的是一个衣衫褴褛的穷人如何变成一个富翁的传奇经历。佳宝出生于加拿大安大略省萨德伯里市一个出产矿石的小镇上。这个虔诚的基督教家庭共有13个孩子，佳宝排行第八，父亲是一名汽车修理工。由于家境贫困，佳宝不得不在14岁时就退学挑起了养家的担子。他最初的工作是为当地的矿物公司清扫车库地板。

1949年，罗伯特·佳宝当了某工厂的监工，他用空闲时间在渥太华为妻子、孩子建了一所房子。但最后他们自己并没有搬进去住，而是以两倍于成本的价格把房子卖了出去，由此赚了3000美元。正是这3000美元大大鼓舞了佳宝，他在这一年又继续盖了40所房子，开始向财富进军。在50年代和60年代，佳宝不仅获得了大量财富，而且还拥有了建筑大师的美誉。他在沃太华周围修建了两万幢别墅，并且是在多伦多湖前修建别墅的第一个人。现在这片地区已成为渥太华市最豪华昂贵的别墅区。佳宝很快成为加拿大政府的主要地产开发者，他与皮尔·特鲁都结为好友，两人经常结伴滑雪。

佳宝野心勃勃。他曾在加拿大尝试过几次收购行动，包括收购当时美国最有资历且资本极为雄厚的信托公司——皇家信托公司，但这些尝试都失败了。他把失败归因于大不列颠血统的投资家对于他这一加拿大籍法国人的偏见。不久他将视线又转移到了南方。

收购联盟百货以后，佳宝已拥有382家商店，而此时他的私人生活却一塌糊涂。由于公司的权力争斗，他正起诉自己的大儿子，与妻子离了婚，又马上娶了自己的情妇。在此之前他早与情妇生了两个孩子，而家里却毫不知晓。

罗伯特·佳宝是个什么样的人呢？有人说他怪僻、自我为主、爱激动，也有人说他性格狡诈。总之，他不是一个容易合作的人。罗伯特·摩斯盖为有限百货商店的前副董事长，在他手下只忍受了两个月，就因再也无法和他相处而离去。据说佳宝曾在凌晨三点召集所有的雇员开会。他公开责骂经理，甚至朝他们尖声大骂。他以前的朋友还批评过他在高尔夫球场上作弊。一个曾为佳宝工作过几天的经理曾把他形容为恐怖的伊万斯管理模式。很显然，在这种管理环境中，佳宝无法留住那些真正有才能的管理者。

在加拿大的收购尝试失败以后，佳宝于1986年带着一颗复仇的心将注意力转向了美国。在一次收购尝试中，他结识了高价收购第一波士顿公司的专家兼投资银行家布鲁斯·韦斯特恩及纽约法律事务公司的合伙人艾伦·菲克森。他们发现佳宝是一个不顾债务缠身和性情急躁的冒险家。

虽然佳宝对零售业一窍不通，但他却在1986年12月以34亿美元的价格收买了联盟百货公司。接着又历时10周于1988年5月，在引人注目的联邦百货及其布洛明戴尔斯分部的收购竞标争斗中获胜，最高标价为66亿美元。佳宝此举耗资巨大，其中由前联邦百货公司官员手中收购“金伞”等股票花费1.67亿美元。对投资银行业务及法律等其它费用耗资超过2亿美元。还有1.5亿美元用于临时贷款费用，以支付第一波士顿公司及其它两家银行的利息。

对于那些敢于承担巨额债务的收购者来讲，他

们惯用的作法就是出售自己的部分财产,其中包括出售收购来的公司的一些部门,用以偿还部分债务。这样,他们就可以解决剩余债务的利率问题。佳宝也不例外。

1988年,佳宝通过出售联盟及联邦公司的一些部门将债务减少了60亿美元。他出售布鲁克斯兄弟商店,安·泰勒商店等一些分公司,筹集了12亿美元。佳宝试图保留住乔丹·马斯和马斯兄弟两个部门,因为在收购以前这两个部门的利润占了联盟公司的2/3。佳宝想留下的联邦商业公司主要商店有:布洛明戴尔斯、拉扎洛斯、伯丁等。佳宝通过削减雇员把联盟公司的经营费用削减了1.25亿美元,把联邦公司的费用削减了2.5亿美元。仅联邦公司就有5000人丢了饭碗。到1989年初,联邦百货公司的专营和折价商店的收入预计可以将债务减少到56亿美元。这样两个商业公司的总流动资金将达到12亿美元,是贷款利率的两倍。看来,前景非常乐观。

佳宝另外还有一个计划,他认为联盟与联邦商业公司的管理经营可以合二为一,从而大大提高办公效率。他认识到房地产业务与零售经营的协同作用。为了实现这一协同作用,佳宝计划与爱德华·迪巴特罗合作,每年开设三至五家购物中心。爱德华·迪巴特罗是经营购物中心的权威人士,他以前曾向佳宝贷款4.8亿美元。由于佳宝的著名商店都将位于这些购物中心内,所以不必担心吸引不来租赁者,佳宝还计划在未来五年中将布洛明戴尔斯扩展到17家。

仅仅在收购联邦商业公司18个月以后,佳宝的美梦就变成了噩梦。到1989年9月,佳宝急需大笔现金。此时公司背负的长、短期贷款高达110亿美元,仅年息就超过10亿美元。佳宝第一波士顿公司的4.01亿美元贷款也将到期。

早在一年前,这种灾难的征兆就出现了。1988年12月,正是圣诞节来临之际,也是各大公司忙于短期借款之时。而此时的佳宝却根本无力偿还以前的债务。由第一波士顿公司发行的联邦商业公司的债券远远没有达到发行15亿美元的目标,波士顿公司后来将数目减至7.5亿美元,但仍找不到足够的投资者,只好自己持有大部分债券。不久,联邦的债券很快降了20%,联盟商店的债券也下跌了45%。由于各种债券纷纷落马,人们对债券的态度也由热变冷。

联盟和联邦两家商业公司的运营资金迅速减少。与此同时,尽管佳宝用了最大的努力减少经营费用,但成本并没有明显下降。当佳宝勉强度过1988年圣诞借款高峰之后,又一个圣诞节临近了。由于用于购货的资金必须于10月份支付,因此形势变得非常严峻。佳宝公司面临着圣诞节购物高峰期货源不足的危险。在走投无路的情况下,佳宝只好向奥林匹亚和约克公司求救。在佳宝忙于收购时,大笔贷款都来自奥林匹亚和约克公司。

1989年9月11日,《今日美国》杂志在封面故事中报导了佳宝零售王国的珍珠布洛明戴尔斯资金已被冻结,正准备拍卖。事实上,佳宝只有一次性卖掉布洛明戴尔斯,才能在规定的期限内付清贷款利息。分析家们认为布洛明戴尔斯的售价将在10亿到15亿美元之间,佳宝公司其它的商店都卖不到这么高。而布洛明戴尔斯也是佳宝收购所得中最引以自豪,且期望值最高的商店。

到了周末,各报纸头条又报道佳宝最终挽救了自己的零售王国,他说服了里奇曼家族,一次性得到2.5亿美元贷款以维持公司的运行。然而,此举的代价是佳宝必须放弃对公司的控制权。奥林匹亚和约克公司的一个叫里奥那·G·多德的经理被任命为重组公司的四人领导小组主席。佳宝被排除在四人小组之外。社会上广泛流传着更多的佳宝公司的商店将出售的消息。

在动荡不定的发展过程中,佳宝期望能够付清债券。但最终结果并未能如愿。到底哪些地方错了呢?佳宝遇到的麻烦一部分是因为商店的利润比自己想象的要小,另一部分在于整个美国服装销售不景气。同时,佳宝在经营策略上也有问题。比如精简机构的做法在减少员工、降低成本的同时也大伤了商店的元气,一下裁减掉几千份工作虽说减少了经营成本,但给管理及日常经营却造成了极大的创伤。员工的士气被严重破坏,他们无法专心工作,而是担心下一个斧子是否会砍到自己头上,他们忙于整理个人简历,寻找其它的工作,以防后患。即使大大裁员,但佳宝削减2亿美元的成本计划还是显得过于乐观了。

佳宝收购联邦商业的价钱太高。华尔街的一家杂志声称佳宝多花了5亿美元,这是后来出现一系列资金困难问题的根本原因。事实上,最初佳宝对联邦的开价只是42亿美元,而最后在竞标过程中却高达66亿美元。

佳宝最初的财产拍卖很顺利。1988年春,布洛克·I·马格林、福勒等商店以27.5亿美元卖出,拉费斯商店8亿美元的股本也被全部转让。但后来的

拍卖却很令人失望。佳宝计划以7.27亿美元出售金图、大路、儿童世界以及其它一些地产，可最后他只卖了5.62亿美元。

由于财产出售不利，成本削减计划不尽人意，加上服装经营出现失误，在此时发行15亿美元的联邦商业债券可谓时机不佳。这些高成本高利息的债券只卖了7.5亿美元，佳宝的灾难便降临了。很明显，造成佳宝一切麻烦的核心在于盲目借贷。那些在80年代初发家的公司收购者现在都不那么顺利。许多人由于收购公司而债务累累，由于缺乏资金无法履行债务，他们的债券发生了危机，而这些正都是他们资金的主要来源。收购家的战术就是“用别人的钱收购公司，让自己发财”，他们无拘无束、敢作敢为的日子已经结束了。

零售业对于运营资本的需求非常独特，由于经营受到资金的相关影响，所以经营零售的风险更大。如在美国，一个零售商店在圣诞节的销售量占全年销售额的1/3，利润占1/2。因此商店必须有足够的库存商品，这就需要大笔短期投资资金。对佳宝公司来讲，联邦联盟两家分部还需要对一些长期项目支付另外的费用，如发展私人标签商品(其利润更高)以及商店的重新装修等。由于受资金影响，公司根本没有资金可投。到1990年初，佳宝公司已到了破产的边缘，资金和名声都一落千丈。罗伯特·佳宝的权力仅限于房地产经营方面。他一生积累的财富损失殆尽。与金钱同时流走的还有佳宝显赫一时的声望。

里奇曼家族由于错误分析了佳宝公司的形势，也受到牵连损失，他们总共贷给佳宝7亿多美元，大部分无法收回。在佳宝收购商店以及经营过程中提供贷款的第一波士顿公司不仅损失了几亿美元，而且经营无能的名声也远扬在外，以至于被降低了贷款利率。与此同时，由于布鲁斯·韦斯特恩曾指导过佳宝，因而信誉度及吸引力也大大降低。

1990年1月15日，佳宝公司根据破产法第11条登记破产，以寻求债务保护。

讨论：

(1)试述过度举债经营会给一个企业带来的后果。

(2)一般企业在收购公司后都要将被收购公司重组、精减，而佳宝似乎并未这样做，这对它的经营管理有何影响？

(3)1989年底，佳宝说服里奇曼家族，带来了一线希望，佳宝是否充分利用了这个机会呢？如果是你，你将会采取什么措施？

[案例八]　美国储贷业的灾难

美国储贷业最初被称为建筑与贷款业。在美国经济大萧条以前，许多商业银行不愿向中产阶级提供房产贷款，工薪阶层只好组织起来建立为自己服务的公司。他们先通过存款然后把款项用于房屋抵押。萧条时期成千上万的银行与房产贷款公司都失败了。罗斯福政府后来建立了两种存款保险基金，即专门为储贷行业提供保险的联邦储贷保险公司和为商业银行提供保险的联邦储蓄保险公司。

60年代后期，储贷业的发展出现了麻烦。联邦管理的储贷公司根据法律，要提供长期的房屋抵押贷款，但它们却从银行存款的帐户中挪借短期的资金。这种长期贷款和短期的可借资金之间在开始并没有出现什么问题，但遇到通货膨胀时，问题就出现了。由于通货膨胀。储贷业的证券价值和其它的长期固定利率借款一样，开始下跌。1971年，储贷业净亏损170亿美元。70年代，通货膨胀进一步恶化，从而使整个行业遇到了前所未有的重大损失。

同时，其它外部因素也发生了变化。由于计算机科学的帮助，货币市场的互助基金开始登上舞台。这些资金带来了存款单、商业票据、政府票据等高效率金融工具，并允许小额投资者拥有一些这样的高效率存单。高科技使这些投资者可以在资金的基础上开支票(当然利率仍很高)，计算机则使记录这些交易的极复杂账面成为可能。

这对储贷业的影响是极大的。上千亿美元从储贷业转到了金融市场，再加上70年代末，通货膨胀率超过了10%，使这个提供低利率长期贷款的行业遇到了灾难。到1981年止，80%的储贷公司开始亏

损，其中有20%的公司盈利已不足管理部门要求的最小经营资本。

为了从全面崩溃的边缘拯救整个储贷业，美国议会于1980年通过法案，开始逐步撤消对存款利率的限制，并允许储贷公司开展各种各样的贷款业务。FSLIC的保险费用也由4万美元增到10万美元，这实际上表明政府十分及时地放松了对该行业的管制。但此时储贷公司之间为瓜分利率而开始斗争，许多公司的利率已超过了两位数。

到1988年止，3178家存储机构中有503家宣布破产，另外629家的帐户资金低于管理部门要求的资本。1987年，630家公司共亏损约75亿美元，这是所有储贷机构利润的一半。这些倒闭公司中大部分是提供高风险贷款业务，有50家倒闭的原因是弄虚作假。这些倒闭公司中德州占了一半。山贝尔特的其它公司也遭厄运：比利山庄储贷公司(加州)用29亿美元的资本投资地产、抵押贷款和旧货典当，于1985年关闭。山来期存贷公司(佛罗伦萨)的15亿资金于1986年被清算。在阿拉斯加，第一家南联邦储贷公司在将14亿资本的64%用于投机后于1986年倒闭。不过亏损最高的还是德州的信贷业。

如果单个公司的经营失败具有其特殊因素，那么，整个行业的崩溃，很难简单地用管理不善、决策失误等原因来完全解释，这其中必有一定的社会背景和根源。让我们来看看80年代造成美国储贷业形势恶化的几个简要因素和事例：

山贝尔特储蓄公司：

1981年，年仅29岁的埃德文拥有了美国储贷业的巨大产业。早在大学期间，他就开始向大学生们出租冰箱，表现出了非凡的经商才能。刚一毕业，他就开始创建自己真正的事业，成为繁荣的达拉斯市场的投资商和经纪人。

1981年12月，他建立了一个投资集团，开始购买一些小型的储贷公司。其中有一家是德克萨斯州还鲜为人知的山贝尔特储贷公司。埃迪文把购买的所有公司组合成一家更大的储贷公司——山贝尔特存储有限公司。在不到四年的时间里，山贝尔特依靠经营风险极大的房地产贷款发家致富，成为一个拥有32亿美元固定资产的储贷集团的核心。它实行“随后出击”的租借政策，因而人们给它起了个“甘贝尔特”的绰号。山贝尔特曾把1.25亿美元贷给了一个毫无经商经验的20岁的小伙子，而贷款抵押仅是一片空地，最后他亏了8000万美元。在全盛时期，山贝尔特拥有从加尼福利亚到佛罗里达的大部分抵押和开发服务公司，还有一家商业银行分行向加州到佛罗里达的开发商提供不动产贷款。

1984年，德克萨斯——万斯奎特储贷集团由于一项投资风险很大的项目最终倒闭。它的破产给整个行业带来了麻烦。联邦房贷银行委员会主席爱德文·格雷对此灾难开始表示担心，并决定加以控制。他命令对之进行重新评估。评估人员发现拖欠的数十亿美元贷款被高估了30%。许多储蓄所不得不降低账面价格，这就使本已微弱的资本地位下降更多。最后由于德州经济的萧条，地产价格暴跌，从而影响了石油价格下降。

风光一时的埃德文遭到了沉重打击。几百名检查员在1986年的春天拥进了他位于达拉斯的办公室，集团的脊梁——山伯德存款公司宣布破产，埃德文于6月以前被迫辞去主席职务。山贝尔特遇到麻烦的几十亿美元资产中只有几百万美元可廉价出售。1988年底，联邦房贷银行委员会估计在未来10年中，维持山贝尔特经营所需要的资金约要55亿美元左右。

值得指出的是，在1985—1986年，埃德文以及其他董事被指控侵吞了约1300万美元的红利，这时山贝尔特的财产由于疯狂的支出和资产价格降低已经所剩无几了。

萨姆洛克联邦储蓄银行：

在德州的萨姆洛克，小型的储贷公司遍及各个角落。萨姆洛克联邦储蓄银行的崩溃使这个位于德州狭长地带约3000人的小镇吃够了苦头。这是一个在德州地区十分平常的故事：一个小镇的储蓄所被外部控制，在被控制以后，利润迅速增长；但由于管理不当及高风险的投资，对方突然宣布破产，而发生的这一切在一个小镇是根本无法控制的。“我们出售它本身就是一个错误。”小镇唯一一家储贷部门的管理者说：“我们应该把控制权掌握在自己手中，在小镇内部贷款。”

早在1977年，一个叫凯特的州参议员及当地商会的官员就决定，在俄克拉荷马附近建立一个金融服务机构为萨姆洛克及附近小镇提供帮助。由于兴旺的石油及天然气工业将带来越来越多的人口，他极力倡导镇上的居民建立自己的存款集团。萨姆洛克的两家私有银行不提供长期的房屋贷款，而且由于缺乏竞争，利率很低。凯特把建立本地公司的建议告诉了数以百计的当地居民。1979年，红河公司正式成立，在这个不到3000人口的小镇上有350个持股者，它使小镇一度热闹非凡。

即使在存款业毫无控制的时期,小镇上像红河一类有利可图的储蓄行业仍成为投资者的目标。其中有个叫杰利的人,他每股出价 21 美元,比原始价格高了一倍多。小镇人在发财的机会面前兴奋不已。不久,公司更名为萨姆洛克储蓄公司,在三年内存款金额从 1000 万美元增加到了 1.1 亿美元。这是通过把其他远离小镇的储蓄中心转移到萨姆洛克名下而实现的。公司的部门远至科罗拉多等地,凯特也开始购买其它储蓄行业的借款。

灾难于 1987 年降临了。凯特在路伯克的国家储蓄公司任主要管理官员,1985 年公司遭到重大打击后,联邦存款保险公司就一项 1.5 亿美元的诈骗案件向凯特等人提出起诉。当联邦调查人员想要找一个在储贷业中带有普遍意义的事例时,他们很快就在萨姆洛克找到给开发者的假贷款。它集中一批不安全信贷给某客户,贷款建立在膨胀的资本评估上,而且没有任何正当的信贷单据。

萨姆洛克在 1987 年 11 月被联邦监察部门关闭。它拖欠资金 1600 多万美元,超出了自身的价值,但它与社会的脱离其实早就出现了。它一直被认为是在帮助本地居民住房及其它项目贷款,其实公司的业务重点早就转移到社区以外别的地方去了。它对于提供风险小而且赚头小的贷款生意早就不感兴趣了。

林肯储贷公司的政治丑闻:

查尔斯·基廷是加州林肯储贷公司的前所有者。他于 1984 年收购了林肯公司,并把业务由安全的单个家庭抵押贷款转为土地投资、旧货典当以及一夜花费 900 美元的度假村等这样的大型项目上。

基廷还是位慷慨的政治赞助人,他曾向五位著名的美国议会议员提供 130 万美元的赞助。当联邦房贷委员会对基廷的公司进行详细调查时,发现了大量的内幕并关闭了公司之后,基廷向那几位议员求助。由于他们的干预,公司关闭拖延了将近两年,这期间联邦向基廷的顾客赔偿了 13 亿—25 亿美元,使其成为损失最重的储贷者。

现在,基廷由于被控敲诈、欺骗以及侵占挪用公款而接受审判,涉嫌的几位参议员也正在接受调查。

在上述这些例子中,我们可以看到,他们没有采用系统合理的计划,在大规模商业活动前没有仔细调查,没有考虑可能出现的问题,就急于求成。换句话说,许多储贷公司的经理们在疯狂地下赌注,酿成了各种不同的恶果。

1982 年议会再度出面拯救储贷公司。格雷—斯特格曼法案通过后,进一步放松了对储贷公司的限制,给了它们足够的力量提供开发、建筑贷款,建立开发基金以及直接投资等。如果控制适当的话,新的自由可以使储贷公司战胜不利条件,找到更可靠的立足之地。现在他们可以减轻对抵押贷款的依赖,从而寻求高利润的投资。

到 1982 年,随着监督限制的完全解除以及新的业务环境的出现,储贷公司还需要对自己的决策计划倍加重视。更重要的是,他们需要重新确定公司的目前任务。

现在,开发者们可以通过联邦存储保险得到用于住房、商业中心建筑的低利率贷款。如果开发项目成功了,钱就赚到了。如果不成功的话,FSLIC 和联邦房贷银行会承担损失。正如摩根·斯坦利投资银行的分析家阿特·索特尔所说:“管理者们忽视的是,现行的储蓄保险系统增加了人们的冒险倾向。”

放松控制也产生了进一步的错误:即,对股本的标准降低了。多年以来,存储公司必须拥有至少等于 6% 存款的资本。但当整个行业的损失导致资本减少时,公司被允许可以无限地收进存款。

不久,经纪性存款也出现了,它们是由股票经纪人筹集的资金,他们将大额存款放到利率最高的储蓄所。现在,没有什么能阻止那些轻率的储贷经营者了。

这样便种下了灾难的种子。华盛顿由于没有雇佣称职的监督人员和补充 FSLIC 及房贷银行的经费,使这一灾难更加恶化。在这个过程中,西南部联邦的储贷行业继续滑向崩溃的深渊。

1989 年 8 月,布什政府宣布,政府急需 1000 亿美元以继续清算崩溃的储贷行业。这样既得罪了朋友,又惹怒了敌人。一次议会调查表明,1988 年政府将 200 多家失败的储蓄公司转变为其他盈利领域的投资者,这样公众更加怒火燃烧。最后,被围困的管理抽资的 RTC 宣布其计划,1990 年底将转让 130 多家储蓄公司并卖掉 500 亿的资产,尽力增加所需现金。

不祥之兆是,抽资可能要陷入麻烦之中,这可能将公众对储贷业的公愤引向一种新的紧张不安之中。这难道不是要纳税人来填充这个无底之洞吗?事实上,1989 年政府制定的挽救储贷行业的法律是如此糟糕,它有可能加速这一行业走向悲哀。例如,对储蓄公司和商业行业制定了新的严格借贷标准的条款,这些限制促使 1990 年的贷款危机更早地到来。可笑地是,由于新的紧缩措施,许多储蓄公司可

能胃口变大,这些标准要求储蓄公司在他们帐薄上的资本比一些以前盈利的储贷公司要多。如位于芝加哥的具有68年历史的台尔曼·侯姆联邦储贷公司,它是伊利诺斯最大的储蓄公司,资产57亿美元,期望1990年盈利2000万美元。由于新的限制标准,公司可能只好关闭或被收购。“由于储贷行业所造成的混乱,公司的市场价值已大大降低,现在要求我们出去筹集更多的资本。你们已经在捕获金枪鱼的网中捕到了海豚。”托尔曼公司的董事长西奥多·罗伯茨说道。

一种更坏的担心是,美国银行可能是一个受害者。在国会的听证会上,威廉·希德曼,美国RTC和FDIC公司的董事长说,由于银行经营失败以及第三年可能出现的损失,FDIC将用130亿美元的基金保证银行存款中不会有很大的压力。

许多经受房地产贷款痛苦的银行所出现的问题大多都与储贷行业的崩溃密切相关,威廉·希德曼认为,储贷公司通过降低股本和抵押使贷款难于获得,明显影响了房地产市场,房地产市场继而影响银行的经营。这两种影响是相互关联的,而这两种影响都是灾难性的。

储蓄危机可能是布什政府的头等大事。《时代周刊》于1990年7月24日至25日对1000名美国成人进行了一次电话调查,49%的人认为政府未能很好地处理危机,只有33%的人打上了分,12%的人对政府能拯救危机持有信心,59%的人对他们的地方储贷公司失去信心。

美国储贷业所发生的灾难给政府造成了几百亿美元的损失,而负责的政府部门还没有援助的资金来源。在1989年8月,由总统签署议会通过了一项耗资巨大的补救计划。在以后的十年中,将有1660亿美元用于关闭、清算成百家的储贷公司。

有一个显而易见的解决办法,就是吸引未来的经营者接收这些倒闭或濒临倒闭的公司,使它们复兴。因此,议会允许接受者们可以使用以前公司积累的未缴税款。这样一来,政府税收将大大减少,这当然要由全体纳税人来弥补,比如增加赤字、减少福利、增加税收等。联邦家庭住房银行委员会更是如此,它不仅承担了无盈利项目的损失,而且还为盈利项目提供担保损失。比如,如果利率降低,低于盈利财产的价值,如果储贷公司发现自己没有流动资金的话,联邦家庭住房银行委员会将承担损失。这对接收者可是一条大肥鱼!正如巴罗斯所述:

1988年12月,德州的一个40岁的亿万富翁罗伯特·巴斯接管了负债累累的位于加州的美利坚储贷公司。这大概是一笔使他成为美国最富者之一的完美交易。美利坚公司曾是美国最大的一家储贷公司。和其它的储贷公司一样,由于经纪人存款和高风险贷款遇到了麻烦,1984年联邦家庭住房银行委员会掌管了美利坚公司,更换了经营管理人员。但新的成员从事冒险投机,结果失败了。最终联邦家庭住房银行委员会把公司转让给了巴斯。

在这桩交易中,美利坚公司被分为两部分:一部分是生意红火的储贷部分,约有资产154亿美元;另一部分是由于贷款失败而损失144亿美元的被清算部分。大约只投资了5亿美元,巴斯就得到了景气部分的股权,拥有了一个大型兴旺、下属186家分支的储贷公司。同时,这一半储贷公司的大半资金用在了对不景气的那半个公司的贷款,并由FSLIC提供费用2%的金额保险。在这桩交易中,巴斯由于减免税赚了3亿美元。

粗略估算一下,巴斯在以后的四年中可获得4至5亿美元的直接利润,这大约等于他的最初投资。

截至1988年为止,1/3以上的储贷公司破产或濒临破产。1987年,630家公司亏损了75亿美元,相当于其余2500家公司的总收入。

讨论:

(1)这次灾难的根源是什么?美国政府是如何对付的?

(2)美国政府和金融机构采取的措施中有无失误?如果有,如何避免?

(3)为什么在这场危机中仍有很多储贷公司能够生存下来、繁荣发展?

[案例九]　世界最大的金融丑闻——住友

早在16世纪时,住友家族因在四国岛上开创并经营一座铜矿而日益发展壮大,成为日本官方指定的供铜商,主要服务于当时日本一些极具实力的名门望族,其中包括在1603—1868年间统治日本长达200多年的德川幕府。当时,该家族的掌门人自豪地宣称,住友商社是全球最大的铜出口商。

19世纪中叶,日本市场逐步对西方开放,住友商社也更为广泛地在冶铜及炼钢等领域发展起来。到20世纪初,住友家族已经迅速发展成为日本国第三大金融财阀。

本世纪30年代及第二次世界大战期间,一些颇具政治影响力的垄断集团成为日本军国主义的主要追随者,住友财团也不例外。在此期间,住友财团的家族集中化更加明显,该财团的大部分产业都集中到了住友家族手中。到1937年,住友家族的第16代传人已经掌握了财团股本总额的90%之多。

日本战败后,各财阀在美国的限制下纷纷解体而改组成为企业集团。住友家族在日本政治经济上的影响力也大大削弱。但是,随着战后日本经济的复苏,住友财团又东山再起,日益发展壮大。从那以后,住友商社更加广泛地参与国际间金属、机械、石油、化工、食品及纺织等领域的贸易活动,成为住友财团的核心企业及日本四大贸易商之一。

1995年会计年度,住友在全球的总销售额达16兆日元,合1468亿美元之多。

1996年6月,住友家族面临着历史性大灾难。而且这一灾祸又恰恰是在曾给住友家族带来滚滚财源的法宝——铜上面闯下的。肇事者是有色金属交易部部长首席交易商滨中泰男。

滨中泰男有两个绰号十分耐人寻味,一个是“百分之五先生”,一个是“锤子”。前者是圈内人对他的能力的尊称,而后者正刻画了他的性格。

圈内人士之所以称他“百分之五先生”,是因为滨中泰男所带领的住友商社有色金属交易部控制着全球铜交易量的5%之多。由此可见滨中泰男在国际铜期货交易上的显赫战绩,同时也反映出住友在这上面的买卖决策对国际铜市场所能造成的重大影响。

“锤子”是从滨中泰男的英译名称Yasuo Hamanaka演绎而来的,因为滨中泰男在英语中的读音与“锤子”十分类似。但这个雅号之所以能叫开来,更主要是因为它正反映了滨中泰男在交易中所具有的锤子一般坚硬的性格。这种性格促成了他的成功,但或许也正是这种性格又铸就了他的失败。

1970年,年仅22岁的滨中泰男加盟住友商社。从那以后,他在国际铜市上连续征战了20多年。滨中泰男能长期保住这一身份,是极不寻常的。据日本商业内部人士介绍,日本的交易行通常在两至三年间便调整一次交易员。由此可见滨中泰男在交易中的能力非同一般。

70年代末,滨中泰男终于有机会到伦敦金属交易所参与金属期货交易,当时他主要做的是锡和镍的合约。

刚开始时,他没有什么名气,只不过是一名普通的职员。但仅仅几年时间,滨中泰男就开始显露其英雄本色。到1983年,他的铜交易量每年就已经达到1万吨。到80年代末,他已经在国际期铜大户中拥有了一席之地,“百分之五先生”和“锤子”就是这时候喊出来的。

但是,可能谁也没有想到,滨中泰男后来会犯下如此“前无古人”的超级失误。在他给住友商社带来高达40亿美元的损失后,人们已完全改变了对他的看法。住友商社总裁秋山富一不得不承认重用滨中泰男是一个错误,并宣布解除滨中泰男的职务。他十分沮丧地说:

“在我的印象中,他十分富于自制力,而且也十分讲究逻辑,于是我信任他,并委任他为首席金属交易员。但我现在感到非常失望!”

滨中泰男的错误是利用公司的名义以私人帐户进行期铜交易,正是他的“锤子”性格,亦即“死多头”给他、也给住友商社造成了18亿美元的巨额损失。

滨中泰男在期铜交易中所持有的是多头头寸,即大量买进期铜合约,这在铜价上涨之时无疑是获利的,滨中泰男曾经为此暗喜。但是,自1995年以

来，国际铜价一跌再跌，1995年1月20日的国际铜价还高达每吨3075美元，到1996年初，却跌至每吨2600美元以下。铜价的连续下挫使得滨中泰男的多头头寸赢利不仅损失殆尽，而且造成了相当严重的亏损。

其实，据伦敦金属交易所总裁大卫·金介绍，早在1991年末，他们就已注意到了滨中泰男的行为，并数次对他提出过警告。

1991年11月，金收到了DLT经纪公司总裁施瑞尔凯德的来信，信中披露了滨中泰男要求他向其非法提供虚假交易证明，并建议对滨中泰男进行调查。

这位负责交易的总裁还不止一次地召见滨中泰男以及另一位交易员。1991年底以及1993年，伦敦金属交易所几次对住友在该交易所铜市中所持有的头寸规模表示担忧。

1995年10月、11月份，大卫·金意识到期铜各月合约之间价差的不合理状态，要求董事会展开详细调查。在对每个客户各个合约上所持有的头寸，及交易所仓库中仓单的所有权有了清晰的了解之后，伦敦金属交易所专门成立了一个由相互之间毫无联系、没有根本利害冲突的专业人士组成的特别委员会，就如何处理进行了探讨。这个特别委员会包括行业著名律师和资深监管人员等。

但是，正是滨中泰男的“锤子”性格再次将他推向深渊。他天真地认为，凭借其雄厚的资金实力必将扼住铜价连续下跌的强劲势头。基本面的不佳表现在他日益发胀的头脑中已经显得不再重要，于是在他的操纵下，伦敦交易所铜价果然在1995年末略微持稳。

铜价的反常波动再度引起了英美两国证券期货监管部门的共同关注，滨中泰男企图操纵市场的行为也逐渐败露。监管部门的追查以及交易大幅亏损的双重压力，使滨中泰男难以承受。1996年5月，伦敦铜价已经跌至每吨2500美元以下，有关滨中泰男将被迫辞职的谣言也四处流传。商业内人士担心，一旦这样一位对铜价起巨大支撑作用的显赫人物退出，国际铜价又如何能挺得住？于是，在这些传闻的刺激下，大量恐慌性抛盘使得随后几周内铜价重挫25%左右。

1996年6月5日，滨中泰男未经授权参与期铜交易的丑闻在纽约逐渐公开。1996年6月24日，住友商社宣布巨额亏损19亿美元并解雇滨中泰男之后，铜价更是由24小时之前的每吨2165美元跌至两年来的最低点每吨1860美元，狂跌之势令人瞠目结舌。

按照当时的价格计算，住友商社的亏损额约在18亿美元左右，但是接踵而来的恐慌性抛盘打击，使住友商社的多头头寸亏损扩大至40亿美元。

事发之后，人们都在捉摸到底是谁赚走了住友的钱，因为这不是一般的商业好奇，而是这些资金的去向在某种程度上决定未来谁会在期铜市场上起更大的作用。

期货交易是零和交易，有人亏必定有人赚。那么住友的巨额亏损资金到底流到了谁的手中呢？

目前，在国际期铜中放空的主要有一些国际基金，其中包括美国金融大户。在80年代英磅危机中一举“打败”英国政府而举世闻名的索罗斯旗下的量子基金，以及罗宾逊的老虎基金，加拿大富豪布莱克和至少一名欧洲知名金属交易商。

一些交易人士认为，目前这些基金已经或多或少地控制住了大局，但是它们在这场风波中获利多少，以及对今后铜价能够带来的影响依然鲜为人知。

不过索罗斯的发言人6月18日在纽约极力否认，并表示索罗斯并未介入这个市场，而且与滨中泰男无任何业务往来。这样，是谁赚走了住友商社的钱顿时成为一团迷雾——毕竟与财大气粗的住友财团作对还是小心点为好，赚了钱也不要声张。

目前，国际铜价虽基本持稳，但是风光已去，而且交易商们普遍认为一旦住友多头平仓，铜价必将继续走低。但是美国信孚银行和美澳交易商们都在猜测，住友可能早已平仓，因而市场不必太过忧虑。然而日本和亚洲的金属交易商们则对此持审慎和怀疑的态度。

总之，一旦住友商社在国际期铜中强劲的多头地位有所动摇，国际铜价势必将继续走软，更何况近年来全世界铜的生产速度远远高于消费的增长。因此，有交易人士预测，今年下半年国际铜价将会在每吨1750～1950美元之间波动，重返每吨2000美元以上只不过是一个奢望。

住友事件发生后，该商社总裁秋水富一仍然在公告中信誓旦旦地强调，住友商社将保持正常运作，并继续积极广泛地参与国际期铜及其他商品的交易。而且，尽管遭受巨大损失，住友商社的金融体制及资金实力依然强劲雄厚。但是，世界著名的信用评级机构标准普尔（亚洲）公司已经将住友商社的短期信用评级由A－1+降到A－1，还表示将对住友商社及其两个分支机构继续进行信用考察。纽约的穆迪

信贷评级机构也在“住友事件”后发表声明,计划将住友的高级债务等级 AA－3 降低。

秋水富一还允诺住友商社将积极与美国商品期货交易委员会、英国证券投资委员会以及日本有关部门进行合作,就此事进一步展开调查。伦敦金属交易所也召开紧急会议,拟定了许多应急措施稳定交易,纽约及日本国内各金融部门也相继采取了行动,力求把“住友事件”给市场带来的动荡控制在最低限度。

讨论:

(1)从住友事件中,我们能得到什么启示?

(2)住友事件给国际金融市场带来了什么结果?

(3)如果事件发生后,住友不做多头平仓,你认为金属期货交易市场价格会有怎样的变动?

[案例十]　LTV 的融资之道

美国的 LTV 公司创办于 1961 年,在 7 年时间内便迅速崛起,成为全美最大的 15 家公司之一。该公司的股票由每股 20 美元上涨到每股 135 美元,成为华尔街前所未有的发展最快的大公司。该公司的老板詹姆士·林恩也随之成为华尔街最具传奇色彩的人物,他的知名度可以跟钢铁大王卡内基等人并驾齐驱。

林恩 20 年代出生于俄克拉荷马州的一个石油工人家庭,父母早逝后,被寄养在姑母家。中学毕业时,天资聪颖的林恩穷得连买一双球鞋的钱都没有,心里很不服气,于是离家出走,浪迹四方,靠打零工度日。19 岁那年,林恩在达拉斯城定居下来,并在一家电机行中找了一个差事。二战爆发,林恩参加了美国海军,成为一名电机技术员。1946 年退役之后,林恩认为自己创业的时候到了。

为了筹措资金,林恩变卖了住房,加上平时积蓄,勉强凑足 3000 美元,成立了一间小公司——林恩电气行。主要财产只有一辆小卡车,一间租来的办公室及詹姆士·林恩的智慧头脑。

战后美国建筑业一片繁荣,办公楼和工业建筑方面的合同如雪片似飞来。林恩急忙参与其中,抢到了几桩合同。这样,林恩的生意渐渐兴隆。到 50 年代初期,林恩电气行的营业额已超过 100 万美元了。但是,由于林恩是私人经营,须交纳许多所得税。林恩能真正装进自己腰包里的钱,与中上等的工薪阶层相差无几。这使林恩十分气愤,心理很不平衡。

经过一番考虑,林恩决定将自己的电气行改造成公众公司。这样,至少在开始时就能减轻税赋负担,而且比起个人纳税来,有更多合法逃税的机会。尤为重要的是,股份公司更容易扩张,也更能满足林恩的雄心和欲望。

不久,林恩电气工程股份有限公司成立了,并获准发行 80 万股普通股票,其中林恩拥有 50%的股权,其余的 40 万股以每股 2.5 美元的价格公开上市。一个小小的电气工程行竟能公开发行股票!这的确是前所未闻的事情。得克萨斯州的证券经纪商和投资银行家都觉得十分可笑,他们之中没有一个人愿意为林恩代理发行股票。怎么办?林恩决定亲自出马,他找来一些老友旧识帮他推销股票。此时,当地的金融界正准备瞪大眼珠看笑话。林恩等人用电话推销和挨家挨户推销的方式展开了推销工作。就这样,只用了几个月的时间,他们就把上市的股票全部推销出去了。扣去各种中间费用,林恩公司实收资本 75 万美元。这样,林恩摇身一变,成了百万富翁。

初涉股市,即有所收获。詹姆士·林恩为之一振。在股市中尝到利用别人的钱赚钱的甜头后,林恩决定利用股市募集更多的资金,创立一个庞大的企业王国。

首先,林恩用现金购买了另一家电气工程公司,从而使林恩公司扩充了一倍,而公司的股票售价在证券市场上也立即扶摇直上。

如此一来,使得林恩在购买其他公司时,处境更加有利,可以不必再用现金兑现了。林恩公司的股票在证券市场上逐步建立起稳定的声誉,股票价值日益看涨。因此,林恩公司可以把手中的股票当作现金来使用了,而不必动用自己和别人的现金。

随后,林恩公司又出新招,买下另一家电子公司,并把它整合为林恩公司的一部分,更名为林恩电

子公司。这样,公司的股票价格涨势更高。紧接着,林恩公司又用极其相似的方式,购买兼并了阿提克电子公司和迪姆柯电子公司,新公司的名称为林恩·阿提克电子公司和林恩·迪姆柯电子公司。

从此,林恩的社会形象有了巨大改变,他已不再被世人看成是一个小生意人。林恩手中新崛起的公司,营业额早已达到1500万美元。

有了雄厚的资金实力作为后盾,林恩老板的经营胃口也越来越大。林恩公司的下一个收购目标瞄准了著名的休斯·福特股份有限公司——美国重要的飞机和导弹制造厂。

然而,林恩这次遇到的却是一个强大而又顽固的对手。兼并收购休斯·福特股份有限公司的交易做得并不顺利。于是,林恩采用了一种双管齐下的办法:一方面从国内证券市场公开收购休斯·福特公司的股票;另一方面,林恩公司和休斯·福特公司的现有股东私下议价成交。这样的结果,使林恩公司迅速取得了休斯·福特股份有限公司近40%的股权,成为休斯·福特股份有限公司最大的股东。

1961年,林恩把该公司改换名称,叫做林恩·迪姆阿·福特公司,也就是震惊美国华尔街的著名的LTV公司。

就在这个时候,美国华尔街开始使用"集团企业"这个名词。"集团企业"的意思是指一家控股公司使用兼并其他不同行业公司的方式,逐步使自己成长壮大,成为经营集团,是大企业中的佼佼者。正是因为这个原因,大型企业集团的股票由于股资回报率高,风险程度小,可靠等优点成为美国股市60年代中最为走红的一种股票。LTV顺应形势而生,LTV集团企业的股票价值扶摇直上,成为各种企业集团股票中的佼佼者。

至此,詹姆士·林恩已经成为一个金融界、企业界举足轻重的风云人物。然而,天生的性格决定了林恩不会就此善罢甘休,在他那灵机不断涌现的头脑中,又在酝酿着新的利用股民的钱来生财获利的宏伟计划了。

林恩的更为长远的目标是收购比休斯·福特股份有限公司更为有名的公司,使林恩企业王国——LTV集团企业发展得更为壮大,经营业绩更为辉煌。

在林恩精心策划下,一场更为精彩的兼并收购战开始了。这就是吞并威尔逊公司。

威尔逊公司是一家庞大的老牌公司,而且是一个集团企业。威尔逊公司的经营思想比较保守,多年以来主要经营肉类包装、运动器材和药品三个行业。威尔逊公司每年营业额高达10亿美元,为林恩的LTV集团企业的两倍。

即便这样,雄心勃勃的林恩仍然打定主意要买下威尔逊公司。旁人难免觉得,林恩这次的结局定是贪心不足蛇吞象。但是,林恩却再度得手了。他是怎样成功的呢?当然还是用他的那套老办法,借钱生财。

威尔逊公司所发行的股票,是美国华尔街所谓的价位偏低型的股权。就是说,威尔逊公司的股票与相同或类似企业股票相比较,它的价位是偏低了一些。导致威尔逊公司股票价格偏低的主要原因就是威尔逊公司不爱做广告,也不会在股市上有意哄抬自己股票的价格,因而众多股资者对它都不太注意。

经过一番周密的分析,林恩估计只需要8000万美元的价钱,就可以买到足以控制该公司的股票。但是,最为关键的问题是,林恩到哪里才能弄到8000万美元呢?

天无绝人之路。首先,林恩以他的LTV公司所持有的正在剧烈上涨的股票做抵押,从银行借到了8000万美元。然后用这笔贷款买下了威尔逊公司的股票,威尔逊就此成为LTV的一部分。

但是与此同时,LTV公司却背上了8000万美元的高额负债,如何才能摆脱这笔巨额负债的重压呢?这个问题困扰着LTV公司,也困扰着精明的林恩。

在这个关键时候。LTV集团企业的最宝贵的财富——林恩的头脑再次发挥了意想不到的巨大威力。林恩解决这个难题的办法,令当时整个美国华尔街为之瞠目结舌,惊讶得简直透不过气来。这是林恩借别人的钱生利招术中最为高明的一招,可谓精彩绝伦。

林恩的办法是,将大部分的债务都转移到威尔逊公司的帐户上面。这样一来,威尔逊公司就成了替罪羊——债务人,成了负债一方,LTV公司却与任何负债无关。然后,林恩将威尔逊公司拆成三个子公司——肉类加工公司、运动器材公司和制药公司。改组成功之后,林恩让每一家子公司都独立发行自己的股票。这三家新成立的子公司的大部分股权仍属于LTV所有,其余的股份向公众发售,发售新股所获得的股金,正好可以用来偿付从银行贷来的那笔金额为8000万美元的巨额贷款。

这就样,詹姆士·林恩在自己几乎不掏一文的情况下,把威尔逊公司这样一家庞大的老牌公司彻

底兼并了。

人们当时的结论是：林恩指挥LTV公司的“借资生财”兼并术真可谓攻无不破。林恩借资生财的手笔也随之载入了20世纪华尔街金融史册，堪称融资兼并的经典范例之一。直到今天，人们提起LTV公司时，都会首先从它的“借资生财”的发家之道谈起。

讨论：

（1）在现代，这种融资手段已司空见惯，但在当时，却需要极大的勇气，试分析这种方法需要什么样的外界条件。

（2）这种方法在现代常常被用作各类金融诈骗活动，如何区分合法融资与金融诈骗？

（3）试分析LTV公司使用这种方法而造成的金融上的弱点。

[案例十一]　利利公司转危为安

利利股份有限公司是苏格兰的一家拥有先进技术的大型建筑集团，总部设在格拉斯哥。该集团的业务范围涉及许多建筑领域内。60年代中期，利利公司股票上市后，企业规模不断扩大，它买下了一些在业务上对利利有互补作用的公司，其中包括一家美国隧道公司——哈里森西部公司。

1986年，虽然在股东们看来利利集团仍然经营良好，但实际上它的海外业务活动已经出现了严重的问题，特别是哈里森西部公司的情形更为严峻。当年5月，利利公司创利达900万英镑，股价升到每股91便士的最高点。然而，许多问题也暴露出来。

在定于10月份公布公司半年或中期业绩之前的夏秋相交之际，利利公司的股票价格开始下跌。这使得外界开始注意到这家公司的业务经营出了问题。但是英国金融界当时并没有对这家苏格兰公司给予过多的关注。当利利公司的管理层宣布推迟一周公布其中期业绩报告时，警钟敲响了。

当推迟发布信息的决定被宣布时，苏格兰的《格拉斯哥先驱报》坚持要求利利集团给个说法，但是公司采取对报界保持缄默的行为。这家报纸为了搞个水落石出，找到了一些消息灵通人士，根据他们的解释进行猜测。第二天这家报纸就在头版上发表了题为“苏格兰建筑公司可能崩溃”的文章。

像一枚重型炸弹，公司的股票价格很快猛跌至每股15便士，证券交易所应利利公司要求，暂时停止了交易。利利公司对这篇报道的反应是威胁报社要将此事诉诸法庭，但各界公众密切关注的是利利集团是不是真的陷入了财政危机状态。

迫于公众的压力，利利公司对外承认其上半年损失了2400万英镑。已有银行正准备援助这个腹背受敌、一筹莫展的大型建筑集团，但前提是必须组建新的管理机构以力挽狂澜，走出危机。

两个月后，英国知名企业危机处理高手刘易斯·罗伯逊被任命为利利公司的新董事长，乔·巴伯出任利利公司总裁。12月初，他们俩开始了重组公司的工作，但他们很快发现公司的前任管理层并未揭示出全部的问题，在财政危机后面还有一个更可怕的危机。

除了待解决的财政问题之外，公司的新管理者还面临一个十分可怕的危机，即信任危机。

投资者、客户、供应商、分包合同商、员工和苏格兰当地的工商界，可以说里里外外的公众都对利利公司失去了信任，认为它不可能走出财政危机。当危机处理小组进入公司时，人们对公司的信任度降到了最低点。

让我们看看利利公司最基本的目标公众对这次财政危机的态度：

利利公司很多职员，包括公司一些高层管理人员，对危机问题一无所知。外部社会早已纷纷扬扬了，但公司内部员工还蒙在鼓里，直到读到报纸上连篇累牍的报道后才了解真相。就是在这时，董事会仍没有给员工以任何形式的解释或安抚。员工开始不信任利利公司了，很多高级科技人员开始另谋出路，众多的普通员工对前途忧心忡忡，失去了工作积极性，利利公司又面临着最有价值的资源正在被损耗殆尽的危险！

公司的许多长期持股者面对这场财政大崩溃纷纷抛出公司股票。由于缺乏足够的信息,一度坚定的投资者最后对公司也丧失了信心。此时,大多数金融分析家都认为利利公司难以幸免于难。

客户们也不愿意投资于利利公司,利利公司在苏格兰的两家子公司过去曾习惯于获得稳定长期(一年以上)的价值数百万英镑的铜。可当危机来临后,合同量锐减,他们只能接到一些小活干。

从以上三类公众对利利公司财政危机的态度可以看出,公司除了要解决严重的财政危机外,还必须解决与有关公众的交流与沟通。

面对财政危机、信任危机,利利公司新任董事长刘易斯·罗伯逊果断地决定:开展公共关系活动。因为只有运用沟通交流才能激发起有关公众对公司的信心。正如他所言,信心是解决一切问题的关键。

现在,在公共关系方面,利利公司有四个方面的关系问题至关重要:①公司与持股者的关系;②公司与持股者和金融界的关系;③公司与工商界(尤其是苏格兰地区)的关系;④公司与媒介(尤其是金融媒介)的关系。为此,公司危机处理小组决定雇用一家金融公关公司、一家苏格兰当地的公关公司和一个公司内部的公关主任。此外,在诸多的公务之外,公司的董事长和总裁密切关注公关战略的制定和实施。

1. 针对金融界和新闻媒介的公关活动

这项公关活动是由都市公关公司策划实施的。

在选择金融公关公司时,刘易斯·罗伯逊确定了一家很有威信且与他多次合作,挽救了不少处于危机中企业的公关公司——都市公关公司。该公关公司在接受委托之后,立即着手交流沟通工作。他们确定的目标是:(1)与知名金融记者和金融分析家建立联系;(2)确立危机处理小组在这些舆论制造者心目中的地位;(3)使利利公司有机会发表自己的言论;(4)在危机处理过程中确保进行不间断的信息交流与沟通。

在确定公关目标的基础上,都市公关公司列出了全国各大日报、星期日周刊的主要金融记者的名单,并一一拜访了他们;必要时还安排他们与利利公司的新管理层会谈。另外,公关公司还在金融分析家中挑选了一批对利利公司最有利且有影响的人士,这些记者和分析家们不断得到利利公司各方面的信息,通过在不同阶段与他们的联系,都市公关公司逐步掌握了他们对利利公司的态度及其转变过程。

尽管原先的利利公司管理部门曾经预言公司下半年经营状况将会好转,财政将扭亏为盈,但至12月为止的实际情况却事与愿违。

危机处理小组清楚地知道,金融界最恼火的莫过于令他们吃惊。因而有首先设法增强公众对利利公司的信任的同时,并没有忘记向金融界声明公司仍存在着困难。这也就向外界传递了一个双重信息:一方面使公众相信公司有足够的力量渡过难关,另一方面又提醒公众不要在短时间内期望过高。危机处理小组于1986年12月12日进入利利公司,而年度业绩报告定于第二年5月12日公布。鉴于在公布年度业绩报告的前一个月,企业不能发表关于本公司财政状况的任何评论,因而就只剩下短短的4个月时间来做工作以赢得公众的谅解和支持了。

短短的4个月!都市公关公司围绕年度业绩开展一系列公关活动。

2. 关于业绩报告的公关活动

怎样使公众特别是金融界公众接受利利公司的年度业绩报告呢?利利公司谨慎地发出了第一个信号,这就是公司打算出售与其主营建筑业务关系不甚密切的5个英国境内的子公司,它们各自的业务都还很好;第二个信号是在公司业绩公布前的一个月,公司董事长召开了一次不同寻常的股东大会,希望他们允许公司继续贷款。利利公司这样做的目的是告诫投资者与金融界:利利公司正在努力做工作,但不要指望"一夜之间会出现奇迹",以上两个举动都没有造成新的恐慌。

这些都是为发布公司年度的业绩报告作准备。都市公关公司密切注视那些资深金融评论家的言谈,随着发布日期的迫近,公关人员可以肯定,他们发出的信号已经受到重视,公众对公司"进一步亏损"这一年度经营结果有了心理准备。但是,公众是否能接受高达5000万英镑的亏损额,这还不得而知。

业绩报告在向新闻界和金融分析家们透露之前,必须首先向证券交易所报告,这是规矩。正式公布后,很重要的是立即与权威的金融分析家和新闻记者会面。这时,利利公司决定召开两个发布会,一个针对新闻媒介,另一个针对金融分析家。

金融分析家们的发布会是在公布消息的当天早晨举行的。到会的金融分析家在了解利利公司董事长声明的内容之后,提出了一些很有深度的问题。针对这些问题,利利公司的董事长、总裁及金融部经理都作了令人满意的回答。会议一结束,金融分析家们立刻与各自的机构联系,提出了新的建议。他们的建

议对利利公司股价的影响马上就表现出来了。几分钟之内，利利公司的股价先跌了1便士，然后开始回升，这十分清晰地显示出金融分析家们的建议是到位的。

新闻媒介对面貌一新的利利集团也表现出支持态度。第二天的报纸对利利公司处理危机的种种措施，如减少贷款和强有力地控制其海外部门的业务运作等，都给予了高度的肯定。

由于年度业绩报告的公关工作做得比较成功，取得了方方面面公众的理解和支持，利利公司在严重的财政亏损中幸存了下来！银行也同意继续给予支持。处理危机的动荡阶段已经结束，利利公司满怀信心地开始恢复生机的工作、活动。

这项公关活动是由迈克尔·凯利公司策划实施的。

对利利公司来说，当务之急就是把苏格兰的业务经营恢复到接近正常水平，以使公司管理层能集中精力转向处理海外的众多问题上来。为此利利公司向格拉斯哥的一家地方公关公司——迈克尔·凯利公司(以下简MKA)请求帮助。

MKA在了解了利利公司的状况以后，确定的工作目标范围为：格拉斯哥和爱丁堡的工商界和苏格兰中部公用事业机构的主管人员。这不仅包括了利利公司现有及潜在的大部分客户，而且包括了当地社会的舆论制造者。这家公关公司同时建议利利公司与当地的政界人士接触，特别是当地的议员，令人惊讶的是当地的议员从未收到过其选区内这家最大企业的访问邀请。这时，MKA意识到，他们的一个重要任务是不仅要改变利利公司在人们心目中的印象，而且要争取当地社区的积极支持，获得更多的业务合同，这两项工作单靠媒介宣传是不够的，还要有别的公关方式。

在分析目标公众时，MKA认为格拉斯哥和爱丁堡的工商界联系密切，且有着有效的非正式的传播交流渠道，若能找到主要的舆论制造者并对其进行游说，那么就可以通过现有的传播渠道将有关的信息迅速传递至两地的工商界。

MKA建议利利公司在公布其年度业绩报告后在格拉斯哥和爱丁堡搞几次非正式的晚宴，每次活动有10人左右出席，其中包括利利公司董事长、总裁、米切尔·凯利和处境艰难的地方分公司经理以及当地的工商界主要人士。这个人数确保人们以一对一的方式把有关信息最彻底地表达清楚。虽然晚宴是非正式的，但为了加强联络感情效果，在适当的时候，利利公司董事长应该在总裁的支持下花数分钟的时间正式地把利利公司的现实处境解释清楚，并坦诚地请求大家出谋划策以求更快地走出困境。

策划者MKA希望通过接触为数不多，但影响广泛的工商界人士，让他们了解利利公司的实际情况，并通过他们将信息传播到自己的团体中去，以使其他人也来支持利利公司。事实上，一切都按预料的进行。消息像长了翅膀似地传播得十分迅速。在该计划实施后的6个月中，利利公司在当地这两家子公司发现，它们已经处在人们关切询问的环境之中，那些一度撤回给予利利公司项目的企业现在自动找上门来了。

这项公关活动主要由利利公司新上任的公关主任和同仁们策划完成。

利利公司新来的公关主任进行了一次走访英国境内各子公司的短暂旅行，以收集各公司负责人对提高员工士气的意见，并了解每个地方员工的士气情况。他在每个地方得到的答案几乎都很相似，令员工们大为恼火的并不仅仅是公司经营不善，更重要的是他们感觉到被公司管理层遗忘了，他们仅仅被公司作为机器在那里每日每夜地工作！同时，员工们还对发生危机的原因以及公司现在的状况表示困惑不解。针对掌握的情况，公司认为：当前开展内部公共关系工作的重点应该是：让员工清楚公司正在摆脱危机，曙光就在前面。

为此，利利公司决定采取如下步骤：①迅速建立信息传播网络，以使信息传递至每一位员工；②明确向员工解释引起公司财政危机的原因，以及公司正采取的措施和公司的前景；③编发一份面向所有员工的内部刊物。

公司内部的信息传播网络由高中层管理人员组成，他们确保将所收到的信息传达到自己管辖的每个角落，并将其写在布告栏上。利利公司对外发出每一份新闻稿内容的同时也向内部员工发布，公司在将稿件发往新闻媒介的同时，也用传真发送到公司各部门。

为了解释公司危机的前因后果及目前采取的措施，利利公司专门制作了一部录像片，它采用调查性记录片的形式，着重说明出现危机的根源。刘易斯·罗伯逊和乔·巴伯在录像片中作为公司发言人，再次向大家保证公司已作出大量努力来稳定局面，而且已经见到成效。这一公关活动的做法很有效。那些在很长时间内得不到丝毫信息的员工看了录像片后，被公司高层管理人员努力消除危机的种种做法

所感动，被公司这种善解人意的做法深深地鼓舞了。

过去利利公司曾经出版过一份内部报纸——“利利新闻”，但它在公司危机出现的前一年神秘地停刊了。就是在它发行过程中，公司以前的管理层对它也很少关心，小报只是由一名秘书和一位自由撰稿人编写制作。现在利利公司的新领导人员对即将发行的小报注入了更多的关心。

新发行的小报仍然保留原来的版面形式，但名称改为“今日利利”。过去的“利利新闻”是从公司中的通讯员那里采集信息。如今的“今日利利”则努力到各子公司去收集信息。由于经费有限，现场采访只限于英国国内进行，但编辑们努力做到在每一期上都有一篇报道子公司的文章。很快，“今日利利”成为企业管理层与员工进行沟通交流的最为有效的媒介。

到1987年夏末，公司员工的士气重新高涨起来，调动工作的人数趋于正常状态，招收新员工工作也能顺利进行了。

尽管利利公司的声誉多少有些下降，但公司还是渡过了危机并生存了下来。现在，利利公司在一个积极进取的管理班子的领导下，信心十足，做好充分准备迎接各种挑战。

讨论：

（1）危机发生后，利利公司先后采用了两种不同的方法，各是什么？导致的结果是什么？

（2）从这个案例中，你总结出什么经验？

（3）利利公司渡过了难关，但要重振昨日雄风，还需要一定时间，请你制订一个在紧急情况下的行动计划或防卫战略，以应付突然降临的灾难。

［案例十二］ 摩根的成功之路

在美国东海岸，康乃狄格和派克河汇合于距纽约大约40公里的地方。两河的汇合地绿草如织，郁郁葱葱，风光如画的山水田野间，坐落着康乃狄格州首府哈特福。这里曾有过辉煌的经济发展史，那时无论居民收入还是联邦税收，都高居全美之前茅，吸引了全美乃至世界各地的经济人才和冒险家。19世纪初，一个叫约瑟夫·摩根的人，卖掉了祖先公元1600年前后从英国迁居美国后就一直经营的农场，从马萨诸塞州到哈特福定居。他起先经营一家小咖啡店，赚了钱后，就盖了家大旅馆。此后，他开始成为汽船业和地方铁路的股东。1835年，他投资参加了一家叫“伊特那火灾”的小型保险公司。他不太懂保险业，但却敢于冒险和心存侥幸。巧的是，不久纽约遭受一次特大火灾，许多保险公司出资者认为必赔无疑，纷纷抛售股份。约瑟夫下决心冒一次险，与人合作，统统买下他们的股份，又凑资10万美元，到纽约处理赔偿事项。这一举动，提高了保险公司信誉，吸引了大量投保者。火灾后，约瑟夫·摩根净赚15万元。2年之后，这位胆识过人的实业家有了一个孙子，这个孙子于1837年4月17日出生在亡命者街的一所砖房内，名字叫约翰·皮尔庞特·摩根。

约翰·皮尔庞特·摩根的父亲吉诺斯·斯宾塞·摩根没受多少教育，16岁，就被送到波士顿一家商行当学徒。约瑟夫后来出资5万元买下了哈特福的一家干菜店，让吉诺斯负责经营。这一年吉诺斯23岁，娶波士顿一个牧师皮尔庞特的女儿为妻。皮尔庞特热情浪漫，狂热地主张社会改革。他的女儿也生性热情机敏。这一点，后来深刻地影响了约翰·皮尔庞特·摩根。当然，吉诺斯对他长子的影响，也许更为深远。作为实业家，他不仅把干菜店的生意经营红火，而且跟城里有名的银行家皮鲍狄合伙，做起了债券、股票生意。生意场上的激烈竞争，常常令年幼的约翰·皮尔庞特·摩根不自觉地激动不止。

约翰·皮尔庞特·摩根渐渐地长大成人了。人们开始嫌他的名字长而别扭，就称他“皮柏”。皮柏有3个妹妹莎拉、梅莉、朱丽叶和1个弟弟小吉诺斯，相互之间处得很融洽。但是皮柏的身体很糟糕，常生病，为此吉诺斯很痛苦。这时，在他们建造的一个相当豪华的新居周围，已经发展成威明顿街，街上的金融业、保险业发展活跃。在这街上，吉诺斯也许会前途光明，然而他最终听取了皮鲍狄的劝告，随其前往伦敦从事金融业。全家动身前，吉诺斯担心伦敦的雾会影响皮柏的健康，就临时决定送他去瑞士读高中，待毕业后，看看能否进德国格廷根大学深造。皮柏对

这个安排很满意。就要告别美国了，皮柏心里阵阵凄凉，他决定到各地旅游一下。于是这个17岁的男孩同比他还要小一些的表弟吉姆，乘刚竣工的伊利线铁路的火车，去了水牛城，看了尼亚加拉大瀑布，然后沿哈得逊河而下，去萨拉托加、佛蒙特直至新罕布夏州，把阿巴拉契亚山脉以西的地区尽情地玩了个够。他的冒险精神，令吉诺斯惊奇。父母相互耸肩摇头，却觉得这个家伙将来是很可能成就一番事业的。

皮柏后来果然进入了格廷根大学的乔治·奥古斯都皇家学院。这所素以数学、自然科学卓越的教学质量和学术声望闻名于世的大学，荟萃着一流的教授与来自英、法、德、美等世界各地的出类拔萃的学子。早皮柏20多年，德国首相俾斯麦曾就读于这个大学。1862年，当俾斯麦被威廉一世任命为首相时，正是皮柏偏爱在课后沿莱茵河散步的时候。他昂首阔步地走着，手持一支长约1.2米的陶制烟管，大口吸吐着强烈的维吉尼烟草，这个派头，是俾斯麦当年创办的社团“学生团”的共同标志。正值年少的皮柏，脑子里充满了众多莫名其妙的想法，他参加了“学生团”，常常头戴一顶缀着羽毛的圆帽，穿一件紧身皮背心并套件短夹克，腰扎宽皮带，佩着中世纪骑士的军刀，当然，手里必定持着俾斯麦烟管，追求一种落拓不羁的风度，他自我感觉不错，他觉得这简直就是“骑士”。不过，聪明的皮柏并未因此影响多少学业，他的成绩优异。在这里奠定的学识基础，后来成了他几十年纵横商界、实业界的文化资本。

1857年时，皮柏大学毕业时正值周期性经济危机笼罩美国纽约华尔街。他感到一种开始前的慌乱和迷惘，于是决定先实习2年。在父亲的建议下，皮柏选定父亲的朋友邓肯在华尔街开设的一家商行，由此产生了一段可以说影响他人生的经历。

去商行前，他先前往邓肯别墅度假。那座美丽的别墅在康乃狄州，山水灵秀，风光如画。瘦高细长、风度翩翩的皮柏在明山秀水间，遇到一位姑娘。她端庄妩媚、摇摆地从山水间走来，她温文尔雅、神采飞扬地与邓肯夫妇谈论音乐或美术，她楚楚动人地笑，似嗔似娇地怒。她的一切，都仿佛一张无形的温柔网，向皮柏罩来。皮柏陶醉了，他知道自己完了。而这时，他甚至还不知道姑娘叫亚美莉亚·斯塔杰。

那以后是一段诗情画意的日子。皮柏与姑娘相恋了。他知道姑娘向往成为著名歌唱家，一心想成为歌唱家的姑娘有个可爱的昵称叫咪咪。他把咪咪的情况告知了父母。皮柏的母亲后来特意从伦敦赶来，把咪咪带往欧洲。那时，皮柏已经在邓肯商行干了一段时间。一次，邓肯派他去古巴采购鱼、虾、贝类及砂糖，返程途中，轮船停靠新奥尔良，皮柏上了岸。码头上腥臭灼热，两艘沿密西西比河下来的轮船正在装卸货物。忽然，一位陌生人从背后拍拍皮柏的肩，把他拦住。那人自我介绍是常跑巴西买卖咖啡的船长。“哎，哥儿们，买点咖啡吧？”他高兴地嚷着，并解释说，他受托从巴西运来一船咖啡，没想到这期间美国那家买主已破了产，只好自行推销。船长说着就往饭馆拉皮柏，他认为这位气质、衣着很有些不凡的年轻人是个买主。“如果你能出现金，我还可以半价出售！”他补充说。皮柏从最初的惊疑中清醒过来，觉得这桩生意不错，决定买下这船咖啡。他带上咖啡样品到新奥尔良，跑遍了所有与邓肯商行有联系的客户那儿推销，但是没人接受，他们反过来还劝告他，也许这些咖啡不符样品，也许船主是有意用手段。皮柏无计可施，只好先以邓肯商行的名义买下咖啡，并电告商行总部。谁知还未容他舒一口气，总部就回电将他不由分说斥责一番，并责令其“不许擅用公司名义！立即撤回交易！”。“蠢货！”皮柏嘟囔道。他想这还有什么希望，就立即给在伦敦的老父亲去电报，获准后，用伦敦公司的款偿还了所挪用邓肯商行的款项。并且通过那船长，又买了一些其他船上的廉价咖啡。就在皮柏积极联系客户的时候，巴西遭受持续风寒袭击，咖啡大幅度减产，国际市场咖啡价格猛涨2～3倍。皮柏赢了，他的冒险精神和经营胆识令熟悉他的人赞叹不已，连他那在商海中奋斗大半辈子的父亲，也情不自禁夸赞孺子可教：“有出息！”

咖啡事件虽然令皮柏十分伤心，但他并未想过要离开邓肯商行。此时，与咪咪的恋情实际上起了缓冲作用。不幸的是，娇弱的咪咪在那些幸福的日子里，不料染上了肺结核这种在当时属于绝症的可怕病症，低烧、咳喘、消瘦。人渐渐憔悴。皮柏痛心极了，他决定用提前结婚来医治咪咪身体和心灵的创伤。1861年10月7日，皮柏不顾众人反对，无视其父母不很赞同的模糊态度，在纽约东14街的一幢石砌豪华住宅内，毅然与咪咪举行了注定不会有完美结果的婚礼。婚礼充斥着排场、奢华与喜庆的气氛，但却怎么也掩盖不住那哀伤的、犹如葬礼般的悲凉气氛。在牧师主持下，身着黑色礼服、洁白衬衣的英资勃发的新郎，与一身雪白婚纱、面如纸灰的新娘宣誓、互换戒指、拥吻，仪式一丝不苟，庄严得令人心疼。当时皮柏的父母都不在场。咪咪的母亲斯塔杰夫人看着人们同情地向新郎、新娘祝贺，心中涌满凄楚。她再三恳求新郎，一定要救救可怜的咪咪。皮柏对天发

誓，他认为他能做到。婚礼结束，皮柏抱着咪咪下楼，跨上了一辆康科特黑色双马马车，在亲友的护送下来到布鲁克林码头，登上前往英国的汽船，去阿尔及尔。医生告诉说，这个地中海的小岛，气候温和，风光秀丽，城堡、寺院星罗棋布，环境幽雅，在那里疗养也许会有意外的效果。然而皮柏却有一种不祥的预感。动身前，专程从哈特福赶来的弟弟问他何时归来。他一片茫然，喃喃地说："还没定好……也许，不回来了！"生活的热望，湛蓝迷人的地中海，都未能留住美丽而薄命的姑娘。3 个月后，咪咪在法国巴黎的一家医院里去世。

极度的悲伤，彻底改变了皮柏。他黑衣、黑裤、黑背心，仪态严整，沉默寡言，那个血气方刚、潇洒热情的青年从此消失了，皮柏成熟了。

曼哈顿岛纽约证券交易所是一座堂皇的建筑，每天都出入成百上千的人，相比之下，它对面的一所破落的旧式木制建筑却显得无比寒酸。一天，那楼的二层上新添了一块招牌，"摩根商行"，主人是皮柏。

丧妻后，皮柏渴望工作能有所成就，然而邓肯不愿再收留他，原因是他不好使用。出差新奥尔良，他擅自作主投机咖啡生意；新婚后陪伴新娘一去又是三、四个月，令人难以容忍。吉诺斯得悉老友的态度后很愤怒，电告儿子不要再跟邓肯合作，自己办一家公司，并出资给予了大力支持。于是，一座经济的摩天大厦就这样奠基了。当然，那时皮柏对将来做什么生意还完全没有计划。有一天，一位比皮柏大 2～3 岁、名叫克查姆的小伙子来拜访他。克查姆机敏健谈，一下子获得了皮柏的好感。克查姆告诉皮柏他父亲是华尔街的投资经纪人，工作带有投机性质，这方面他也内行，他们可以密切合作。他还似乎是随意地提到 1862 年 1 月 27 日林肯总统颁布的"第一号命令"。这道命令决定 2 月下旬北方军队总动员，陆海军全面进击，南北战争即将进入一个新的阶段。"这一段似乎北军伤亡惨重。"克查姆说："不过，南军还不至于打到查尔斯顿港。"皮柏一下子激动起来。他点燃一支雪茄，小声说："这么说金价又要上涨了。如果现有有人大量买进黄金，汇往国外，那金价不是要狂涨吗？"他们已经意识到，这是一个投机的千载难逢的好时机。那时的林肯政府，常被军费严重不足所困扰。后来，曾任过俄亥俄州长的波兰·乔伊斯出任了财政部长，他开始实施一种"赤辽财政"政策。尽管政府出现货币不足，除国债外，乔伊斯还用高达 7% 的利息发行战争债券。结果一种反常现象出现：如果北军胜了，金价就会下跌，反之，就上涨，甚至暴涨。这就给黄金投机造成了极好的机会。皮柏和克查姆约定，要抓住机会做一笔投机生意。

他们会面后不久，北军在布尔渊河战役中大败。为补充军备，乔伊斯赶紧发行 200 万美元战争债券，但是无人认购，最后，只好通过纽约联合银行转卖到伦敦。克查姆将情况迅速通告了皮柏。他们很快又得知，债券是经皮鲍狄倒手的。"这就好办了。"克查姆说："咱们可以同伦敦皮鲍狄商量，由你和他的公司秘密买下 400～500 万的黄金，一家一半，如果泄露出去汇款的事，而北军又恰好战败的话，金价必定暴涨。那时，咱们就把自己的抛出去。""干！"，皮柏决定破釜沉舟。计划顺利实施了。美国、英国果然到处都流传着皮鲍狄购买黄金的消息，金价也随之飞涨。人们开始了种种调查和猜测，因为这时北军不止一处失利，金价上涨似乎与军备、日用品、工业用品紧缺没有联系，那么，一定是有一只无形的手在后面操纵。随后，《纽约时报》宣布这个操纵者找到了，他就是青年投机家 J·P·摩根。这家报纸严厉批评蓄意导致金价暴涨的行为，认为这是无视国家的命运。它呼吁议会，要赶紧建个刑场，将这些家伙斩首示众。但是批评归批评，金价还是在暴涨。克查姆幸运地没遭牵连。当纽约的经纪人纷纷抛售时，克查姆将它们统统买下。当伦敦在纷纷批评他们时，这两个年轻投机家，却正在餐馆里大张旗鼓地欢庆他们的第一个胜利呢！

从这件事，看得出年轻的皮柏为了赚钱有些不择任何手段，他父亲对此的解释是这孩子胆子太大了。随后，又发生了一起霍尔步枪事件，使得皮柏名声极差，不少美国人都认为这应该算是摩根大佬生命的不光彩之处。

美国南北战争爆发后，军械奇缺，枪支弹药成了抢手货。特别是各州的义勇军，急需枪械装备自己，却苦于买不到。这时的华盛顿陆军总部军械仓库内，正躺着 5000 支老式的霍尔步枪。这些枪造于 10 多年前，早已锈蚀得不能使用，一个名叫伊士曼的商人却盯上了它。他与陆军部订好了合同，以每支 3.5 美元的价格买下这批枪，交货后 3 个月现金付款。谁知交易并不顺利，找客户成了棘手的事，眼看合同就要到期，伊士曼将它转给纽约的另一个投机家史蒂文生。史蒂文生是克查姆的朋友，他的姐姐又是皮柏高中时的数学老师，接下去的事就理所当然了。史蒂文生找到了克查姆，克查姆答应与他合作，并为其开出了支付陆军部枪械费的支票，支票签名是 J·P·摩根。枪支马上运到弗吉尼亚州义勇军队长弗莱蒙特

少将那儿,不过,狡猾的史蒂文生却只运来2500支,随后致电说,若想要另2500支,就先付已收货物的款。价格也上升了,每支枪卖到22.5美元,这样5000支枪就不是原来合同上说的15700美元,而是高达56250美元。更致命的是,这批枪搞不好不仅打不着敌人还会先炸死自己,简直比南军更可怕。弗莱蒙特少将当即退了货。

然而舆论已经出现了。还是《纽约时报》,刊登一篇报道,说皮柏用不正当手段,欺骗弗吉尼亚的弗莱蒙特少将,鼓动他购买根本不能使用的霍尔步枪,大发战争之财。同时指控莱蒙特贪污受贿。众议院的一个特别调查委员会也逐一审核了陆军5000万美元的帐目,发现了104件可疑事件,向法庭起诉。其中就有《国会报告第97号事件:J·P·摩根要求供应局支付58075美元案》。事情似乎是清楚了,弗莱蒙特在劫难逃,由林肯总统痛下决心,革职流放。其后,史蒂文生又向法庭起诉,要求陆军部代弗莱蒙特付2500支枪定购过程中所有款项,共58275美元。这样,就不由分说地把摩根商行,也就是皮柏、克查姆牵涉进去了。特别调查委员会在报告中说:“J·P·摩根公司所付的订金没有强有力的证明来说明它是合法的。摩根在听证会上拒绝说明他是怎样依据史蒂文生和弗莱蒙特少将所订的合同来支付订金的。因此,对于摩根商行一再声称的所谓霍尔步枪事件是一件合法的交易的说法,本委员会实难赞同。”

26岁的皮柏对此保持着沉默,他中途退出诉讼,他不再需要一个“好市民”的名声。1865年,皮柏再次结婚,新娘是个年轻律师,叫法兰西丝·崔西。第二年,生下长女露易莎。1867年,法兰西丝生下了皮柏唯一的儿子J·P·小摩根。小摩根后来继承父业,掌管了摩根商行,并进一步发展了商行。1870年,皮柏的二女儿朱丽叶诞生。3年后,三女儿安也来到人世。事实上,南北战争后,皮柏的公司日趋兴旺。他从前的同事、邓肯商行的查尔斯·达布尼及他的表弟古特温,都加盟了他的公司,公司的名字也因此改为达布尼·摩根商行。沉默寡言的皮柏,紧皱着双眉久久地思索:他该向实业界进军了。

1869年,皮柏插手闻名的萨斯科哈那铁路之争。

萨斯科哈那铁路是联结美国东部工业城市与煤炭基地的大动脉。它起于纽约州首府奥尔巴尼,到宾夕法尼亚州北部的宾加姆顿,全长220多公里。宾加姆顿城有许多铁路通往各煤炭产地,是著名的煤炭集散地。而且,这条铁路南接伊利铁路,西达美国中部重镇芝加哥,匹兹堡的钢铁和产油河的石油都可经此运抵纽约。所以,在实业家眼里,萨斯科哈那地方铁路简直就是条运钱的路。1869年8月,围绕着这条铁路的所有权问题,华尔街的投机家们展开了一场激烈的争夺战。争夺是由在投机业上独霸华尔街的年轻投机者乔伊·顾尔德发动的。顾尔德33岁,满脸胡须,凶狠暴烈。他靠在杂货店当学徒省吃俭用积攒起的5000美元资本起家,短暂几年功夫,就成了涉足皮革、铁路业、握有大量股份的华尔街巨富之一。为了夺取萨斯科哈那铁路,他联合了年轻力壮的吉姆·费斯克一起行动。他们聪明地利用华盛顿的金融紧缩政策,在渥多维剧场印刷虚有的公司交换债券,使铁路半数左右的股份落入自己手中。同时,又行贿司法人员,在萨斯科哈那铁路股东大会召开前,查封了萨斯科哈那总公司。纽约州法院同时下令,免去萨斯科哈那铁路总裁拉姆杰的职务。随后,顾尔德很快延长他所有的伊利铁路到宾加姆顿,准备宣布拥有萨斯科哈那铁路的所有权。但是,当他满载武装人员的列车驶入萨斯科哈那铁路时,却被拉姆杰率领全副武装的公司职工们堵住,双方发生了激烈冲突,死伤惨重,成为轰动全美的一大惨案,政府只有出动军队予以平息。

拉姆杰决心雪此奇耻大辱。他经人介绍,求助于已成为华尔街年轻金融投资家的皮柏。皮柏经再三考虑后,答应给他帮助。办法是与顾尔德上法庭。皮柏要求拉姆杰雇用他的岳父崔西律师及其助手韩特律师,拉姆杰满口应承,并许诺事成之后,专门发行3000股新股,使皮柏、达布尼、崔西和韩特均列为股东。法庭斗争很快有效,法院为拉姆杰复了职。接着,他们又准备迎接股东大会上的斗争。崔西预料,在大会上,顾尔德和费斯克很可能各施手段,以武力相威胁。皮柏觉得岳父的想法是正确的,就与拉姆杰等人进行了周密的协商与布置。股东大会那天,一大早,皮柏、拉姆杰、崔西、韩特4人就赶到会场,却见费斯克早带着许多全副武装的侍卫到来了。看着他们如此紧张,皮柏觉得滑稽。就在这时,会场大厅入口传来一声断喝:“费斯克,不要动!”随即,四周冒出许多身着灰制服的奥尔巴尼郡警察,费斯克呆住了。在局长的指挥下,费斯克被逮捕。当然,没有出示逮捕证,没有公布他的罪行,遭受恐吓的费斯克也忘记要求他们这样做,就糊里糊涂地被押上马车带走了。由于费斯克的被捕,顾尔德破坏大会的计划泡了汤,股东大会顺利举行。会上,拉姆杰继续担任总裁职务,而皮柏,则被选为萨斯科哈那铁路的副总裁。步出会议

大厅,皮柏情不自禁大笑。人们后来才知道,逮捕费斯克那戏剧性的一幕,完全是皮柏一手策划、导演的,那些所谓"警察"、"警察局长"自然也是雇来的。

股东大会后,皮柏实际上取代拉姆杰,掌握了萨斯科哈那铁路的实权。不久决定,将萨斯科哈那铁路租给顾尔德的伊利铁路的后台老板特拉华·哈得逊运河公司,年利率70%,租期长达九十九年。这个决定令人难以置信。千方百计夺来的铁路所有权,在手中还未把握住,就毫不在意地拱手让给总裁拉姆杰的死对头,于情于理似乎都说不通,因为利率虽高但租期太长,近百年后的事情难以把握,所以这条铁路事实上已经等于奉送了。华尔街乃至全美国都对此议论纷纷,各种猜测纷至沓来。无形中,摩根的知名度迅速提高,无人否认他第一次涉足铁路投机业所获得的巨大成功,并且有人把他喻为华尔街极有谋略和手腕,极有发展前途的新军。《美国人物志》就这样评价他:"摩根作为一个企业经济者,同当代最具有实力、拥有各种武器的金融资本家抗衡,他获得了胜利,由此奠定了驰骋于企业大舞台的基础,也开拓了他自己的人生。"

开拓了人生的皮柏运筹帷幄,准备扩大投机范围,迎接来自任何方面的任何挑战,为此他关注波诡云谲的世界政治、经济局势。那是19世纪70年代初,法国军队先后在色当、梅兹两次被普鲁士军队所败,拿破仑三世及麦克马洪元帅,帕杰诺元帅被俘,曾经发誓与普鲁士血战到底的共和政府,违背誓言与之和解,并反过来镇压民众对普军的反抗。1871年3月,震惊全球的巴黎公社起义爆发,激愤的巴黎人民攻入凡尔赛宫,成立了"巴黎公社"这个世界上第一个无产阶级专政的政府。5月,巴黎公社失败。远在美国的皮柏知道这些政治斗争中间,经济自由发展的缝隙日增。还在色当战役不久,皮柏作为治丧委员会委员长,刚刚在马萨诸塞州的坦巴村主持仪式为皮鲍狄先生举行了葬礼,就得到消息说,接替皮鲍狄主持伦敦公司的父亲吉诺斯·摩根,业经法国临时政府首脑梯也尔的密使谈妥,代表法国政府发行2.5亿法郎、约合5000万美金的国债。这些国债的用途不光彩,主要是镇压民众、镇压社会主义和发展殖民地。但作为美国国民,吉诺斯对此漠不关心,他只看到此举有利可图,因为债券的年利率为6%,发行指数为票面的85点,如果顺利的话,仅票面即有15%的赚头。吉诺斯的这些演算,当然是后来才告知皮柏的。他致电要求皮柏在美国卖出价值2500万美元的债券。他知道皮柏无法独立承受,就建议成立"辛迪加",也就是企业联合。通过组建一个国债承担组织,集中一些大规模的金融公司,把国债推销到一般投资家身上。精明透顶的皮柏马上思考这个主意,并着手在华尔街联络投资家。不久,父子两人先后在伦敦和华尔街遭到强烈指责。人们谴责说,这种貌似化解风险的办法,实际上是把危机转嫁给大众,一旦经济恐慌发生,势必发生大范围的经济动荡。这些舆论,阻碍了"辛迪加"的建立。同时,由于经营策略和其他方面的原因,达布尼和古特温相继辞职,达布尼·摩根商行宣告解散,皮柏的实力大受影响。华尔街上的人都清楚,若再有一、两个月没有转机,皮柏的"辛迪加"就注定失败。

这时,安索尼·德雷克歇露面了。德雷克歇是费城的著名投资金融家。13岁进入投机业,后来继承了父亲的产业,先后在伦敦、巴黎、纽约等地建立分行,是费城的第二号投资家,仅次于南北战争期间曾帮助财政部长乔伊斯发行战争债券、为北军胜利立下大功的投资大佬杰伊·科克,长皮柏9岁。德雷克歇电报邀请皮柏去费城一晤。一见面,赞赏了皮柏用联合募购方式处理法国国债,并要求两人合作在华尔街一显身手。要有点新的气派,"最好在华尔街建幢大楼。"他一边喝着波尔多产的白葡萄酒,一边瞪着两只充满血丝的蓝眼睛兴奋地说:"造价嘛?大概要94.5万。""好,我愿意,我都愿意。"皮柏显然有些兴奋起来,这段时间的失败和紧张工作,使他的身体状况不大好,时常头晕眼花和偏头痛,医生说是劳累过度。"你能干就多干点吧,我有时候索性就不想再工作了!"德雷克歇笑笑同意了。随后,皮柏就携妻子开始了一年的欧洲旅行。他们先到了利物浦。然后途径伦敦、巴黎、奥地利的提罗尔以及因斯布鲁克、萨尔斯堡、维也纳、慕尼黑、罗马、埃及等地。山清水秀,人才辈出。皮柏第一次发现生活是如此美好。

一年后,皮柏精神抖擞地回到美国。他高兴地看到德雷克歇—摩根公司的新变化,美英法国际联合募购组织"辛迪加",尽管他只有功夫帮父亲把它建立起来,并未花费多少心血,却仍然运行得很正常。公司新大楼也在华尔街耸立,这是他第一次有了豪华的工作基地。德雷克歇做得出色。他满意地笑了。可惜的是这种轻松心情只保持了一顿饭时间,皮柏很快就被德雷克歇拖入了与杰伊·科克的竞争。

杰伊·科克在南北战争中胜利,使他不断地产生一些狂热的想法。他联系了再次当选美国总统的格兰特,接着作他们在南北战争中就有过的合作。皮柏旅欧度假期间,共和党在费城召开党员大会,德雷

克歇曾去电让他回来参加大会，以示支持格兰特。然而会上，格兰特却提出要恢复“纸币不能兑换正币”的禁令。那么，为消化这些战争期间的纸币票，务必要发行新的国债。杰伊·科克想承包这项业务，以年利率6%，发行3亿美元。为此，他联系了与华盛顿政府和当局有密切联系的人——伦敦罗斯查尔男爵，同这个世界闻名的德裔犹太财团首脑联手，志在夺标。德雷克歇在为皮柏举行的接风酒宴上，将这些全盘托出，要求皮柏同意德雷克歇—摩根公司参与竞争，同时，扩大联合募购组织，以“辛迪加”的势力增加竞争性。皮柏默然以对。这事干系重大，一不小心，将来很难立足于商界、政界。几天后，他发觉，杰伊·科克早在两、三年前，就涉及过北太平洋铁路的投资。这条铁路是项庞大的建设项目，起于明尼苏达州的苏必利尔湖，止于华盛顿州的太平洋沿岸，中间经过落基山脉。为了发行铁路债券，杰伊·科克买通新闻界，以夸张的报道，树立造成铁路沿线土地、乃到美国北部土地，开发前景灿烂、寸土寸金的印象。铁路动工之际，他的1亿美元债券也发行了。此外，杰伊·科克还打算在北达科他州境内苏里河水源地附近，兴建一座以德国首相俾斯麦的名字命名的城市，该计划也附有1亿美元债券。皮柏凭第六感官感到杰伊·科克是浮躁而心虚的，三面同时出击，而且都是大手大脚，急功近利，不看自己潜力而过分依靠后台和舆论，犯了大错误。“他必败无疑！”皮柏决定接受德雷克歇的建议，大干一场，不仅为了获利，也为了阻止杰伊·科克这种以操纵股市和舆论为主要手段的投机行为。

皮柏的计划得到了父亲的大力支持。年利率6%，票面100点，承购3亿元。这比起杰伊·科克的65点，显然更能打动格兰特政府的心。因为这种以全面额承购，代表着皮柏他们只是以手续费销售，那么，一点也不愚蠢的格兰特政府官员们，还有什么理由一定要让杰伊·科克独立承购国债、堂堂皇皇地赚去35点呢？接下去，皮柏采取杰伊·科克的战术，联络新闻界入战。与德雷克歇有千丝万缕联系的《大众休闲报》首先挑起战火，要灭掉杰伊·科克。科克不甘落后，立即组织他那多达1500家新闻机构的庞大通讯网络迎战。一时唇枪舌剑，忠奸莫辨，难分胜负，直看得格兰特政府眼花缭乱。最后，只好提出由杰伊·科克和皮柏两家各承购一半国家债券，以平息战争。

皮柏无疑又胜了。而杰伊·科克，却因少了巨额收入，无法消化掉北太平洋铁路的巨额债券等原因，最终导致破产。一年后，杰伊·科克在费城票子街、纽约华尔街的巍峨大厦另易其主，引发了一场不大不小的经济恐慌，多达40家大公司接连倒闭。皮柏看到，以纯粹的赚钱为目的，凭借股票倒来倒去的投资方法已经跟不上时代潮流了，必须建立新的投资秩序，制定新投资战略。比如纸币问题，如果政府不解除黄金买卖的禁令，还会有投机者在这上面失败。他衔着粗大的雪茄，慢慢对德雷克歇说，投资银行家能把握美国政府，因此必须加强实力和严于自律，不能做杰伊·科克那类的投机者。他们约定：“像侵略那种模式的投机，是绝不能从事的，希望能够在华尔街从容指挥，成为全美国企业的领导者。”未来的发展方向，皮柏说：“华尔街目前真正需要的，是尽可能多地发展产业。”

1879年1月2日，皮柏一大早就来到华尔街刚竣工的“德雷克歇—摩根商行”新厦。这是一座7层大楼，用坚硬的石料砌成，看上去宏伟壮观。皮柏走进宽大的办公室，以苛刻的眼光看着职员们连夜布置好的房间：一张大写字台横卧屋子当中，对面是一壁很大的暖炉，靠墙立着一排又厚又高的书柜和一些其他家具，天花板装饰得金碧辉煌，空着的墙壁上还挂着时尚的油画。皮柏笑着摇摇头，这画适合挂在剧院的化妆间里。他在舒适的皮椅上坐了下来，习惯地点燃雪茄。一年又匆匆消逝了，他已经42岁。这些年，他的成就是令同行们敬仰的。只提生活的变化，他在麦迪逊街219号买下了一座阔气宅邸；在哈得逊河上游，建了一个占地约250万平方米的快艇港口；在西点军校前边不远，买了一个有网球场的殖民地式大型别墅。可是，他却从未满足过。他常常跟人谈起他父亲这个年龄所取得的壮举，鼓励自己努力干。新年刚过就赶来上班，皮柏是为了尽早地制定出今年的投资方略。这时秘书推门进来，告知有个叫凡德毕尔特的先生来拜年。

威廉·凡德毕尔特是美国数一数二的铁路业大亨、有“小偷贵族”之称的C·凡德毕尔特的长子。他子承父业，继承了纽约中央铁路和其他一大笔资产。但是，他与靠奋斗由船老大起家的父亲不同。他瘦弱得多，酷爱骑马，却不热衷铁路和其他一切经营事业，曾一度独自跑到一个叫斯达汀的荒岛上过农夫生活。他来拜年，皮柏料到必有一番苦恼要倾诉，果然，刚坐下，他就愁眉不展地说他真不愿干了。后来，他又说，想开放纽约中央铁路的股份。这一下惊得皮柏差点跳起来，“机会来了！”皮柏激动不已，听凡德毕尔特讲下去。凡德毕尔特打算卖出35万股，这是

个天文数字，从控股的角度讲，他已经把自己置于困境了，只是要价高了点，大约在120点上下。“115点上下吧。”皮柏说，他能够通过他和他父亲的“辛迪加”来收购这些股票。不过，附有两个条件，一是，5年内必须保证皮柏享有8%的股票红利；二是，无论把股票卖给谁，必须把一份公司干部的空白委任状给他。皮柏这样做，实际上是要控制股份转让，但急于转变舆论形象，有所作为，又苦于经营无术的凡德毕尔特还是欣然同意了。

交易顺利进行。皮柏利用父亲在伦敦的公司，很快将股票销售出去，总额达2500万美元，这次交易，是私人企业股票交易量中史无前例的，是美国铁路股票以个人交涉方式达成秘密交易的第一次，也是英美两国间首次进行的跨国股票交易。这是皮柏对股票投资业的一次杰出贡献。同时，通过这次交易，皮柏正式成为纽约中央铁路的负责人之一，他拟定并公布了买卖后纽约中央铁路的经营策略和扩大改造铁路网计划，令人精神一振。以往，美国铁路公司的债券买卖，旨在于赚钱，多数事后经营不善，害了不少国外、尤其是伦敦的投资者。皮柏打破了这种局面，赢得了极大的信誉。他以199点销售股票，不料却暴涨到135点。这次交易中，他和德雷克歇共赚了300万美元，利润在10%以上。

此后5年，皮柏父子为威廉·凡德毕尔特销售股票，皮柏也每年拿取8%的红利。5年后的一天，吉诺斯·摩根听说儿子依旧在领取这份红利，只是降到了4%，就把皮柏叫去。“未免太过分了吧，4%！”一身英国绅士气派的吉诺斯·摩根气愤地对儿子说，“我们做事一定要讲信誉，拿5年就是拿5年，多一点也不能要，否则我们怎么取信民众、取信实业界和金融界。”皮柏听得有些惭愧。他知道许多英国人，特别是佃农，都是临时从银行提出存款或者省吃俭用攒点钱来购买纽约中央铁路股票的，实在不好多占他们的便宜。吉诺斯·摩根最后说：“不要那4%的红利了，英国现在正闹饥荒，在3～4年内，如果不从美国大量进口粮食，就很难生存下去，纽约中央铁路的经营状况不论如何，你都不能辜负英国人对你的信任。”皮柏接受了父亲的忠告，他承认自己太爱财了。他知道，若不改掉这个错误，他的事业就会受到致命的打击。像霍尔小偷骗局、甚至再早些时候的咖啡投机，都可以称得上是“阴谋家”、“掠夺者”的行为，而他的梦想，不是要通过投资组织生产，进而领导美国现在的企业、发展国家现代工商业的吗？皮柏猛然醒悟，这个醒悟直接影响了他未来发展的计划。从伦敦返美，在轮船的甲板上踱步，望着苍茫海天，他酝酿了一个铁路建设计划。

南北战争后，经济的迅速发展，易地贸易急剧增加，从而导致了美国铁路的不良发育。纽约州首府奥尔巴尼到五大湖畔的水牛城，不过30多公里，竟然并行着4条铁路；纽约和芝加哥之间，已经有5条铁路干线，但1888年，又有两条铁路在建设中。不仅铁路建设毫无计划，而且铁轨宽度也各不相同，轨距更是千奇百怪，为此建设了拥挤不堪的中继站，中继站却又缺少转运设备。这是一种兴旺而糟糕的局面。1888年秋天，皮柏决心改变这种局面。他计划不断买进铁路，加以统一的建设和治理，形成新的垄断。

最先成为皮柏靶子的，是西海岸铁路。这条铁路南起新泽西城，沿哈得逊河北上，经奥尔巴尼，到五大湖畔水牛城，与皮柏实际控制的纽约中央铁路平行。由于经营无术，西海岸铁路连年亏损，正濒临破产，如果买下来，与纽约中央铁路统一治理和经营，能控制美国中西部整个铁路运输业。他找来老友德普洽谈。德普曾任美国驻日大使，后来给C·凡德毕尔特担任法律顾问，并进而控制了纽约中央铁路的实际经营权。德普告诉他，宾夕法尼亚铁路的董事长罗勃兹已经先他动手，目前正在西海岸铁路的股东们暗中买卖契约。“罗勃兹可是个强硬的对手！”皮柏一阵懊悔。他清楚这个前纽约技术专科学校的高材生正在开展一项宾夕法尼亚铁路系统计划，拼命收买地方支线，计划控制五大湖、中西部及匹兹堡地区的铁路运输业。看来，要得到西海岸铁路只能另想计谋。经过严密调查和考虑，皮柏和德普决定利用正在建设中的南宾夕法尼亚铁路来一个声东击西。这条铁路。是凡德毕尔特和匹兹堡的钢铁大王卡内基各出资500万美元兴建的，路线大体上与宾夕法尼亚铁路平行，主要目的只有一个，就是跟罗勃兹抗衡。建设中，所需费用超过了卡内基的预算，他曾想把铁路卖给罗勃兹，但惨遭拒绝。“就用它来恫吓一下罗勃兹！”皮柏笑着说。

为了说服凡德毕尔特支持他的计划，皮柏费时整整两个晚上。他反复陈述西海岸铁路的经营可行性，指出它如果经过扩建，从纽约到芝加哥，再由芝加哥延伸到加利福尼亚州，就将成为五大湖地区最大的干线。它的存在，不仅运输力增加，更重要的是保护纽约中央铁路竞争力，避免破产。终于使凡德毕尔特开始考虑可行性。随后，皮柏约纽约中央铁路总裁德普，一起在他的游艇“海盗号”上摆一次鸿门宴，邀请罗勃兹做客。那一天，约50米长的豪华游艇装

饰一新。甲板的餐桌上，摆满贵重的银制餐具和加勒比的海虾、缅因州的贝类等山珍海味。皮柏在他营造的温馨气氛中，平静地谈到了南宾夕法尼亚铁路对罗勃兹的威胁，并暗示他将全力支持凡德毕尔特。这一下，准确地打中了傲慢的罗勃兹的心头之痛，他含着满口的鱼子酱不动了。皮柏抓住时机，建议他放弃面临破产的西海岸铁路，而买下南宾夕法尼亚铁路。他说，凡德毕尔特和卡内基由于经济状况都不打算再要这条铁路了，只要出成本价就可以将它买下来。罗勃兹望着哈得逊河两岸的秀丽景色和皮柏的古拉格颂别墅，长久地思索。

后来局势的发展一如皮柏所料，罗勃兹接受皮柏"你是拿正在下沉的木船换一条建造中的军舰"的观点，买下了南宾夕法尼亚铁路，同时出让了西海岸铁路，并把买西海岸铁路只需 2200 万美元低价的底暴露给了皮柏。皮柏终于实现了梦想，并且是排斥了凡德毕尔特，以自己的资金独立地买下了这条铁路。接着，他又暗中把夺取纽约中央铁路列入争取计划。不久，长皮柏 16 岁的凡德毕尔特突然身亡，皮柏轻而易举获得纽约中央铁路这条全美最具潜力、经营又好的铁路干线。对此，社会议论很多，褒贬不一，有人甚至怀疑凡德毕尔特身亡原因。但不管怎样，皮柏是获胜者。他控制了铁路间的竞争，铁路运费上涨约 20 倍。同时，中西部、西部各大煤矿也在皮柏坚持不懈的铁路政策下妥协，经皮柏调停，签订了一份减产的秘密规定，同意今后在摩根协商下维持一定的价格水平。皮柏的社会影响和作用与日而增。他感到以企业和金钱的力量左右政府法规和政策，已经不再是天方夜谭。

1888 年 12 月的一天，皮柏在麦迪逊街 219 号寓所中，召集了有美、英、法等投资企业联合的代表，以及全国主要铁路所有人参加的秘密会议。人员齐全，像宾夕法尼亚铁路的罗勃兹、原伊利铁路现经营北太平洋铁路的顾尔德这样一些皮柏的过去对手和宿敌都来了。会议内容是怎样应付民主党总统克利夫兰一年前制定的《州际通商法》。这项法律，目的是为了改变共和党当政时所遗留的以州政治为中心的政治原则，通过不准运费折扣、不当升值和控制贬值等手段，整顿无政府状态下的铁路体系。颁布后，铁路和企业都苦不堪言，原来可以自行决定的一切社会活动、经营活动，如今却只好在直属联邦政府的州际通商委员会监视、干预下进行。于是他们开始向委员会贿赂和施加压力，使其具有威胁力。皮柏更是直截了当地说："没有人会遵守执行这项法律！"他相信钱的力量大于法律。当时，铁路业因这项法律和恶性竞争，普遍出现资金危机，皮柏正是抓住这一机会，召开了这样一个秘密会议，成立了"铁路大联盟"，开始了金融资本左右企业经营的新的篇章。这在后来被称为"摩根化"体制，这次会议也被史学家们赞为"历史性的摩根会议"。从此以后，美国铁路界和金融界的经营大都依据"摩根化"模式，放弃了海盗式经营方式，逐步走上了企业联合、大规模、多层次责任束缚的具有时代特征的现代生产道路。

皮柏的一句话在美国广为传播："政府和法律没法做的事，让钱来做！"

铁路大联盟的消息是电告吉诺斯·摩根的，皮柏想让老头子意外惊喜一下。然后他登上了向蒙地卡罗海岸航行的轮船，赶去法国庆贺老父亲 77 岁生日。年已花甲的吉诺斯·摩根看上去神采奕奕，并且注重养生。他选中风光秀丽的地中海作休闲地，在法国南部港都蒙卡地罗建了一幢别墅。1890 年 4 月 4 日，星期五，吉诺斯·摩根按照惯例，乘马车郊游。然而当他兴致盎然地驾车过铁路道口时，马却受了惊。吉诺斯被甩下了，脑袋重重地砸在一块石头上，当即不省人事。4 天后，吉诺斯·摩根告别人世。这时，皮柏还兴高采烈地航行在地中海上。

丧父之痛，使 J·P·摩根变得更为冷峻和沉默寡言。从此，他将继承父业，包括庄重地使用"摩根"这个名字，维护和发展家庭的荣誉与事业。"建筑海盗二号！"吉诺斯·摩根在故乡哈特福下葬不久，J·P·摩根就这样指示下属。这个时候，他必须重新振作起来。海盗二号很快完工。这条船长 70 多米，双桅杆，庞大雄伟，通体使用最先进的材料仪器，虽是游艇，却可以畅游海上。当它昂然驶入哈得逊河、顶着波涛逆流而上的时候，仿佛是值壮年的 J·P·摩根的矫健的人生姿态映入眼帘。

这一年的晚些时候，摩根的独子 J·P·小摩根完成大学学业，进入德雷克歇·摩根公司。这个被人昵称为"杰克"的 23 岁的青年，聪敏爱动，是哈佛大学的高材生，并去巴黎、柏林进修过法语和德语。他走进华尔街时，美国金融业正面临一场危机。不久前，美国的加利福尼亚州和澳大利亚、南非相继发现大金矿，历来坚挺的白银开始疲软，逐渐沦为辅币。但是共和党的主要资金赞助者，是银矿业集团，他们极力要求恢复银本位制。早在民主党总统克利夫兰当政时期，这一问题其实已经暴露。克利夫兰授意参议院财政委员会主席夏曼提出解决意见，这位稳重的资深议员，竟不加思索地制订了《夏曼白银购买法

案》,不过并没有公布于众。共和党人哈利逊当选第23任美国总统后,在银矿业集团的压力下,通过了这一法案。导致政府每月必须以市场价格购买约7万公斤生银,造成财政混乱和乱发纸币。接着,黄金开始外流。杰克很快获悉,将有1.56亿美元的黄金流往伦敦市场。对这样一个令人心惊胆战的消息,摩根却平静如水,只眯着两眼望着粗大雪茄上的袅袅青烟。他在等待时机。终于,出现了第一家破产的铁路,这是横贯大陆的影响颇大的北太平洋铁路。随后南方铁路系统等30多家铁路公司宣告破产,美国铁路运输业出现史无前例的恐慌,这意味着由于黄金外流造成的大规模经济恐慌已经来临。这时,哈利逊下台,克利夫兰再席当选美国总统。对于这些,摩根一律置若罔闻、胸有成竹地沉默着。他断定政府迟早要求救于他,那时,一个可以被称做"摩根化"的时代就要在美国、在华尔街来临了。

那是一个高兴的下午。德雷克歇找到摩根,说总统的密使要来公司跟他们商谈,在议会通过新公债发行法案之前,能不能先借给政府一些黄金,以解困境。摩根清楚时机来了。这笔借债,恐怕少说也要上千万,甚至上亿,只有他与英国金融界联盟,除此之外没有第二家公司能拿得出,他没有必要过早地表现出过多的热情。"还是先解决北太平洋铁路、南方铁路系统的破产事件吧!"他故意不在意地对德雷克歇说。德雷克歇愕然间,摩根又突然话锋一转,告诉他想在星期天进行海盗二号的处女航。"到新港怎么样?"不待德雷克歇回答、摩根又说:"我想邀请第一国家银行总裁贝克先生加入。"这时,德雷克歇才从摩根狡猾的微笑里,弄清了他的真实意图。

海盗二号处女航在一个初夏的早晨开始。若有若无的薄雾,如画的山林,在舷边轻轻掠过。海盗二号驶过长岛的水道,经康涅狄格附近的海面,一路驶向北方。摩根吩咐给客人们上威士忌,微笑着劝今天的首席嘉宾乔治·贝克多喝一点。贝克微微地笑了。他比摩根大3岁,1863年,他在纽约创立了当时商业银行储金最高的第一国家银行,其社会地位极高。他与摩根交往很深,曾被华尔街称为"摩根的财政部长",第一国家银行也被认为是摩根的隐秘财源。这一次,摩根准备正式拉他入伙,策略还是借助对方的竞争对手。摩根谈到了一直想击败贝克的第一国家银行的市银行总裁詹姆士·史提曼。史提曼是个经济狂人,从普通银行职员到总裁,不知经过了多少艰辛。为了发展同威廉·洛克菲勒的关系,投入石油业,他甚至促成了将两个女儿嫁给洛克菲勒两个儿子的、轰动一时的战略性婚姻。最近,史提曼和洛克菲勒联合起来,要购买纽约煤气公司和中西部、南部的股票,并且要进行铁路融资。摩根一语道破了这种微妙的竞争形势后,立即建议贝克投资重建史提曼染指的北太平洋铁路以及南方铁路系统的一部分路线。并暗示他已经知道贝克在各地铁路的融资额十分惊人。这使贝克难堪起来,闷闷地喝着饮料,不再说话。摩根知道贝克的心动了,但仍有疑虑,就索性将他打算联合30家破产公司、推行"摩根化体制"的构想透露给贝克。摩根告诉贝克,他想组建一个专对债权人负责的信托委员会,委员会下面设一个委托公司,选4～5个精明强干的人负责。这样,就会招来因破产而陷于恐慌的股东和债权人。"如果您也能加入信托委员会,那么信任度就会增加3～4倍。"摩根适时地奉承了他一下。贝克终于一展笑容。德雷克歇—摩根商行与第一国家银行两大金融资本的大组合,就这样在谈笑之间诞生了。从此,摩根将会通过这个组合,巧妙地左右30家铁路,但决不至于引起非议,因为他看起来并不是乘虚而入的强盗,而更像见以勇为、救死扶伤的义士。

那次处女航之后,摩根迅速根据双方议定,推行他"摩根化体制"的企业改组战略。他依次进行了五个计划:①组成一个调查小组,深入铁路企业内部调查财务状况。然后,推算出收入最低限,定下改组期限。将股票置于无红利状态,实行公司债和银行借贷等负债的负评价。暂时停止支付利息和股票红利。这样,就迫使已经认可破产的股东和债权人不必担忧,完全寄希望于摩根高明的经营手腕。②实施增资计划,给股东和债权人以再投资的机会。摩根充分利用贝克的资本和第一国家银行的信誉,给人一种可充分依靠的可靠后盾的感觉,吸引人们尽可能多地投资购买股票。这一点,实际上也是他千方百计拉乔治·贝克入伙的最真实、最关键的原因。③低价发行优先股。按美、英、日等国的金融惯例,约定分红的优先股,必须以高价形式发售。但摩根却提出,当利润产生、改组完成、对旧股东支付红利后,公司最重要的经营手段,是以低价格发行优先股,然后,才是普通股。这是一个反常识的冒险策略。④办理改组手续的,收取的契约费极高。摩根首先在北太平洋铁路和南方铁路系统的里士满终站公司的改组中试行。他不仅收取50万元的基本手续费,又要求每家在改组过程中追加200万美元的改组费。人称"高医疗费"。这是投资银行处理一般业务的公债、公司债及股票发行的手续费所无力做到的。⑤抓决策实权。改组实

施后，摩根立即派自己的人入主各铁路。此外，他组织了由4～5个人组成的所谓“信托委员会”，自任理事，直接发号施令，撇开股东大会。

对摩根这5项企业改组战略，非议纷至沓来，有人觉得其实就是一个掠夺者。但是，这已经丝毫不影响“摩根化体制”的强硬推行了。除北太平洋铁路外，先后有伊利铁路、里丁铁路、新泽西中央铁路、宾夕法尼亚铁路、拉卡瓦纳铁路、特拉华—哈得逊铁路、乞沙比克—俄亥俄铁路，以及新英格兰东北部和南部的几条铁路，都在19世纪结束的时候逐步过渡到这个体制。到1900年，美国铁路大体稳定为三股势力，一股是摩根直接控制的铁路，总长约30500公里；第二股是受制于、从属于摩根的，像凡德毕尔特的铁路、宾夕法尼亚的铁路等等，总长约76800公里；第三股是非摩根体系的，像哈利曼、顾尔德等公司的铁路，总长约58100；算下来，摩根直接、间接控制的约达10.8万公里，竟占当时全美铁路的近2/3。他以短如闪电的时间，掌握了惊人的铁路。他已经名符其实地被称为“铁路大王”了。

当然，这个“铁路大王”是一个不怎么贪虚荣的人，也是一个永不满足的人。经营铁路的同时，他并没有忘记《夏曼白银购买法案》给美国政府带来的难堪。他相信最终解除这种难堪并从中获利的只会是他。

不过事情最初并不顺利。按政府财政当局的估算，要救济金库空虚而造成的经济恐慌，没有1亿美元是做不到的。但是，若说因此就发行1亿美元公债，民主党政府还不至于这么情愿地往陷井中跳。财政部长卡利史尔几经周折，提出了只发行5000万美元的公债，其余的靠争取美国内银行贷款解决的计划。然而实际上不可行。由于经济恐慌，国内银行纷纷着急只能顾自己，哪里还有余力支持政府。卡利史尔于是痛下决心，以超出面额的117点，公开募集5000万美元的公债，年利率5%。至于后果，当然是顾不上了。他却万没料到这一招竟招惹了摩根。摩根虽然一直不动声色。但华尔街上谁都知道他既有能力做、又极想做这笔生意，他闻风不动，那叫“待价而沽”，所以卡利史尔前往纽约游说银行家时，人人顾左右而言他，谁也不答应承购。倒是摩根放出消息来，他自己要认购并控制住全部债券，若政府不同意，那他就一点也不认购，态度十分高傲。卡利史尔开始不服气，找到市银行总裁史提曼。史提曼困于各种关系，只好从洛克菲勒的标准石油公司帐上，提出2000万美元给他。卡利史尔这才不得不正视一个现实：摩根是唯一的救命草了。

摩根坦然地坐在克利夫兰总统宽大的办公室里，打量着四周的陈设，耐心而自信地等待白宫主人的最后选择。刚才，他应召见到总统时，就重申了自己的意见，并且陈述：“除了我和罗斯查尔组成辛迪加，使伦敦的黄金回流外，否则毫无办法来解救濒临破产的国库。当然，我不是非要这样做，现在就有人想从我这儿提1000万美金去伦敦，如果您不信，我马上就在这儿拍电报汇出钱。”现在，克利夫兰总统一脸苦笑，正摊着双手快步从会议室出来。摩根知道，白宫已经做出让步。

19世纪末20世纪初，美国加快对外扩张资本的步伐。他们发现风景诱人的加勒比海中，古巴岛是一个蕴满了金、铁、铬、铜、镍等丰饶矿藏和土地肥沃的宝岛。然而可惜，却早早被西班牙控制，当地印第安人被强迫种植烟草和砂糖，当地财富如水般流入西班牙。美国对此真是无可奈何，他们觉得有责任解救古巴人民。1898年2月15日，停靠在哈瓦那近海的美国巡洋舰缅因号，发生莫名其妙的爆炸而沉没。美国第25任总统麦金莱和国务卿约翰·亚当斯认为，即使为了保护当地美国侨民的安全，也应当以1亿美元买下古巴岛，但谈判却碰了壁。4月21日，美国正式向西班牙宣战。当时，摩根正滞留伦敦，对这场战争不明原因，深感奇怪突兀。回国后他才知道，当战争打得难分胜负时，美国的资本家们是怎样兴奋得像没头苍蝇一样。洛克菲勒及南方的烟草、砂糖资本家，在古巴不惜血本，投资总额超过3000万美元；纽约、华盛顿的快艇俱乐部成员，陆续捐出他们的快艇以充军用。既然如此，摩根就要考虑他的态度和战略了。不久，一位海军次长突然闯到他的办公室。说是为了往古巴岛运送兵员、武器、海军决定征用民间船只，海盗二号在应征之列。“不行！”摩根断然拒绝：“我可以再造一只船给他们，海盗二号对我有着特殊涵义，恕我不能转让。”然而那位海军次长却平静地，缓缓陈述利害，并许以22.5万元的价钱，终于把摩根心爱的游艇征走了。这艘船，成了摩根进入这场战争的开端。接着，摩根订做了“海盗三号”。5月，美军击败强大的西班牙舰队，攻进古巴岛。7月，西班牙加勒比海舰队全军覆灭，攻陷波多黎各岛，美西战争结束。华尔街的大佬们高兴了。

不管西班牙是多么忿忿不平，却还是坐在巴黎的谈判桌前，承认了古巴的独立。美国，则兴高采烈的拥有了对古巴的“保护权”，同时，从西班牙手中接管了波多黎各、西印度群岛、关岛、菲律宾。“开个庆

祝会吧!"摩根得意地对属僚们说:"就在我的办公室里。"他深知普通人民对这场战争不满,也深受其苦,但是,比起一个即将来临的国际投资时代,这实在是小菜一碟。华尔街上,数百名反战的自由派群众在示威游行。他们一路喊着:"杀掉麦金莱!""华尔街是战争的挑拨者!""埋葬摩根、洛克菲勒、卡内基!"然而被人们计划埋葬掉的摩根却安然无恙。他沉浸在雪茄的烟雾中,计划着如何到菲律宾、中南美、日本和中国去投资。"亚洲!对,就是亚洲!那是个大市场。"摩根两颊通红,眼睛雪亮。菲律宾、中国、日本的铁路事业简直还在摇篮里。还有钢铁和军火,听说中国国内出现了义和团,那么镇压他们就缺不了武器,虽然有杜邦公司在垄断,但德雷克歇—摩根公司就未必不能插一手。一时间,他觉得美国主张欧美两大陆互不干涉的外交政策有利有弊。它虽然能排斥欧洲各国对美国经济的介入,却也作茧自缚,将自己的势力范围局限在西半球的南北美洲之间。这太小了!摩根集团要成为一个经济帝国,作为帝国,能不设法征服世界吗?摩根陷入了史无前例的幻想。

一个消息中止了摩根飘渺的精神翱翔。麦金莱政府为了偿还美西战争债,决定发售2亿美元年利率3%的战争债券,并且打算将其直接卖给国民。"截住它!"摩根和他的联合募购组织立即强硬地与政府交涉。很快,白宫就又让步了,把债券全部给了摩根。摩根经过市场调查,决定小额发售,下令把债券票额做成500美元以下。投放后,果然债券在几天时间内便被他购一空。意外的顺利,膨胀了摩根的信心与野心,他下令公司凡事大胆承接,不要过多地顾忌国内国外、数额多少,他要做一个国际大投资家。很快,有消息说,由于无法偿还西班牙政府的旧债,墨西哥政府悬崖勒马,不得不做呕血一搏,发行也许不可能由这一代人偿清了1.1亿美元公债,但至今未有承购渠道。摩根当即联系德国银行联合辛迪加,提出联合收购,条件是墨西哥要以油矿和铁路权作担保。仿佛捞到一根救命草的墨西哥政府满口答应,令那些早就得到消息,但却不敢承购的美、英、法国诸大佬们妒忌得直了双眼。接下去,是阿根廷政府公债。阿根廷在19世纪中期曾同巴拉圭进行了6年战争,事后发现国库一贫如洗,不得已也发行公债。最初,他们是以土地为抵押,恳求伦敦的哈林公司承担。哈林公司与摩根盟友罗斯尔是对头,要腾出资本跟罗斯查尔竞争,所以虽然在这项交易中获利不少,却终因财力缺乏而想放出一些公债。罗斯查尔的纽约代表贝尔蒙得知这一秘密后,立即转告摩根。"这国家的铁路潜力很大,况且,它的乳产品居世界之冠。"贝尔蒙狡黠地笑了。摩根暗想,恐怕还得加上一句,若不救助阿根廷政府就要进天堂。他痛快地答应了,承购7500万美元,年利率6%。

这样几笔生意过后,摩根就在战争债券领域成了首屈一指、势力宏大的巨擘,连英国政府也寄希望于他。那时,英国的殖民地布尔(即今南非),是一个黄金产量雄居世界榜首的天然宝地。为了黄金,英国同当地布尔人进行了两次战争。第一次胜了,英国人拼命搜刮,导致布尔人再度宣战。这一次,英国远征军却偷羊不成倒染一身臊,打不死,用不掉,战争旷日持久,军费开支庞大,政府难以承受。而英国皇家海军,又探悉德国正在悄悄地建造一支大型舰队,英国海军老大的地位和国家安全受到威胁,请求政府加拨军费。万般无奈之下,英国政府求到美国,求到摩根。财大气粗、得意洋洋的摩根笑了。由罗斯查尔银行做桥梁,他同英国政府详谈了投资细节,先购买了第一次布尔战争的公债1500万美元。几个月后,第二次认购2000万美元。接着又连续几次承购,总金额竟达1.8亿美元。事后摩根告诉人们说,他其实已不在意多捞一点少捞一点战争债券的好处,从长远的角度讲,他只是不愿看到哪个政府突然一天就消失了,他的父亲就曾救助过法国政府而使它重振旗鼓,他这样做,也算子承父业。

那以后摩根就开始减少了对战争债券的兴趣,从心理讲,他实际上是反感这种倒来倒去的生意。恰好这时华尔街突然冒出了一个暴发户,激起了摩根新的争斗的强烈欲望。

这个暴富的人叫约翰·盖兹。比摩根年轻18岁,一直默默无闻,但是却有手腕,他天性好赌,并靠赌发家,人称"百万赌徒"。有一天,"百万赌徒"看上倒钩铁丝制造业,联合新泽西洲7家倒钩铁丝公司,组成了一个资金为9000万美元的美国钢铁·铁丝公司,希望以此为后盾,逐步征服世界钢铁工业。美国盖兹的第一步,就是打算合并明尼苏达州的优良铁矿公司。两家公司的股东大会对此没有意见,但都提出了一个令盖兹为难的条件:将合并业务全权委托J·P·摩根处理。盖兹万般无奈,只好请来了一个熟识的名律师加利代为前往商谈。加利花言巧语,不仅使摩根答应了这件事,而且生出了进军、称雄钢铁业的雄心。同时,交往中,摩根发现加利机敏灵活,是员干将,就有意收买他。而加利更深为钦佩摩根的目光深远、手段老辣,也起了易主之意,明里暗里,没少挖了盖兹墙角垒摩根院头。后来,盖兹提出,筹集

2亿美元,创建一个联邦钢铁公司,排挤钢铁大王卡内基,实现中西部各州钢铁企业大联合。这令摩根十分惊异,暗叹盖兹的确有些手段,只是,盖兹忽视了用途广泛、潜力极大的白铁皮工业。他以决策者的口吻骄傲地对加利说:“我同意这个想法。但是要加上全美265家白铁皮企业,将它们统统收归己有,创立一个更大规模的联邦钢铁企业,使它发展成为企业复合体,至于资金,由盖兹负责筹措。”

联邦钢铁企业经过艰苦筹备宣告成立。股东大会后,摩根单独留下。加利对摩根没同他商量就任命自己为公司总裁不太乐意,他和大多数人都认为,这个总裁应该是盖兹的,摩根对此报以轻蔑的冷笑:“盖兹”?他仅能办好像钻石、火柴或饼干一类的公司,但联邦钢铁将是控制世界钢铁的大公司,像他那样的德和能,有资格来控制这一切吗?我请你来,不是谈这些的。”摩根开始大谈特谈他组织联邦钢铁的宗旨。他认为,今后美国的资本,要更多地转向国外,盯住欧洲、亚洲、中南美洲、非洲,这些地方盼望着美国的资助和工业制品的介入。当然,美国从中得到的不仅仅是钱。他得意洋洋地笑着:“合适的时候,那些受惠国家和领土的债权,也可以卖掉嘛?”所以,他告诉加利要尽一切可能加强实力。加利听得糊里糊涂。最后,只好求救地问他具体该怎么办,目前该怎么办。摩根站起身来,在房间里紧踱几步,然后盯着加利问:“你知道第5街的那个小苏格兰人安德鲁·卡内基吗?”不待加利回答,他就接着说,卡内基钢铁去年净赚4000万,今年增加了一倍。他喃喃道:“我想,对我而言,世界上再没有比卡内基更令我讨厌的人了。不过,也只有他的事业,我才注意。”加利这时才明白,圈子兜到地中海,却原来是要说卡内基。

不久,联邦钢铁公司的全部企业、宾夕法尼亚铁路等摩根集团和全部铁路,一起去向卡内基钢铁订购各种材料和铁轨。喜出望外的卡内基没有发现,一场钢铁争夺战的阴云,已经黑沉沉地罩在了他的头上。

1990年,美国一家不起眼的杂志,谈论全美钢铁企业生产经营形势。它说单论实有资产和经营额,华尔街J·P·摩根仅居卡内基之后,排在第二位。第三位是石油霸主、在五大湖周围和南方地区玩命般地购买矿山、插手制铁业的洛克菲勒。而第四位,则是华尔街新近崛起的莫尔帮。摩根很欣赏这种分析。虽然他对卡内基的成见很深,但却从未否认过卡内基是钢铁行业唯一让他小心看待并有所顾忌的人。至于洛克莫勒,光石油就够他搞的了,他若聪明就不该涉足钢铁业。而莫尔帮,那时摩根还不太熟悉,想来也是成气候的人。然而有一天,他却得知说,卡内基似乎打算把钢铁、焦炭以及其他有关的制铁企业股票全部卖给莫尔帮。这令摩根惊呆了。果真如此的话,钢铁业的形势就不够明朗化了。他不得不重视并深度了解莫尔帮。

莫尔帮的核心人物是芝加哥投机家威廉·莫尔。他高大健壮、聪敏异常,早先干过律师,后来曾帮助钻石公司将资本从750万扩充到1100万。接着,又在纸张制造业、饼干工业上大有收获。他的“国家饼干公司”大约垄断了全美90%的市场。组成莫尔帮的他的弟弟和伙伴们也都精明能干,帮助他将“白铁皮铁板公司”、“国家钢铁”和“美德钢管”等3家公司合并,组成了一家约有资金1.5亿美元的大型制铁企业。摩根甚至听人说:“今后华尔街的主宰,不是摩根,就是莫尔。”这一次,卡内基同他做买卖,很大程度上是看好了他是个后起之秀。当然,这不是主要原因。从每星期打工挣1.2美元,发展为当时的世界首富,卡内基显然有很深的城府,也没有什么理由做慈善事。那时的卡内基,在很短的时间内,母亲归西,弟弟去世,他最信任的助手、布拉德克工厂厂长琼斯死于工厂事故,他受到太大的打击,加上年纪一天天大了,极想隐退,放弃蒸蒸日上的事业,于是有了这个打算。他并没有亲自找莫尔。当时他隐居苏格兰斯吉伯堡,一切事宜都是他的同伴佛里克处理的。开价3.2亿美元,期限半年。但莫尔必须先付100万元的定金,交易谈成则已,谈不成,这100万元就归卡内基了。谁知,后来这事竟由此告终。莫尔错误地估计了自己的财力和能量,无论如何也无法筹划这笔巨资,只好白白赔进去100万元。此后不久,摩根又得知,卡内基现在又打算将家业卖给洛克菲勒了。他一时不明白,卡内基到底是真想出让事业,还是想以此赚取定金呢?当然这笔交易后来也没有成功,原因正如摩根所料,洛克菲勒的兴趣最终仍在石油上。这样,似乎该轮到摩根了。

摩根跟卡内基进行的,却是一场钢铁决战。决战开始之前,卡内基跟他的总裁佛里克不欢而散,佛里克愤而辞职。总裁的继任者是许瓦布。许瓦布跟摩根在纽约大学俱乐部的一次演讲活动中成了朋友。原因是当时许瓦布做了一个演讲,分析了美国工业的弊端。他认为妨碍美国工业更快发展的重要因素,是全美没有一个产品是由一家企业独立制造的,都是几家联合的产物,既费时费力,又相互限制,如果解决了这个矛盾,那么效率就将不是成倍提高的问题。

摩根坐在下边越听越受启发，脑海里闪过一个大胆的设想：创造各行业单一公司的独占性企业，然后再将它们大合并！演讲一结束，摩根立刻主动热情地将许瓦布邀请到他的办公室里，促膝长谈到深夜。

接下去的事情意味深长。卡内基突然从各个方面加紧同摩根的争夺。攻势猛烈，并且宣布了全面扩张计划。在伊利铁路沿线，建造价值1200万美元的“国家钢管公司”；在匹兹堡兴建新工厂，在匹兹堡到伊利间建设新铁路，等等。随后，卡内基从斯吉伯堡回来，再次向许瓦布打听摩根的态度和动向。接着，拉许瓦布到纽约的圣安德鲁尔俱乐部打了一场球。回到书斋，就在一张纸条上草草写下：“1元5角。”看到许瓦尔不解，他加重语气说：“如果是‘时代’的1.5倍，我就卖！”许瓦尔立即高兴地将这消息告诉摩根。摩根以4亿美元以上的高价达成协议，两家迅速办完交接手续。1个月后，摩根与卡内基在大西洋客轮上巧遇。两个刚刚进行了一场世纪性企业战争的巨头之间未解宿怨，卡内基自嘲地说：“摩根先生，你还欠我200万元呢！”“什么？”摩根一惊，张大了嘴。谁知卡内基轻松一笑：“卖给你太便宜了。”摩根松了口气，不在意地笑笑说：“那么我就付你200万。不过，得有个条件。”卡内基呆呆地听着，摩根笑得更亲切了：“以后，无论在哪里见到你，都不跟你说话！”

1901年4月1日，春光明媚。纽约人多数放下手中的工作，狂欢愚人节。而华尔街一间宽大的会议厅里，却挤满了各路知名人士和新闻记者，在这里举行一个盛大的新闻发布会。摩根西装革履、满面春风地步入大厅，看着攒动的人头，难抑兴奋。他郑重宣布：US钢铁正式成立。接着，就任US钢铁总裁的加利公布，新公司的资金为8.5亿元。这是一件当时震惊全美的经济大事。钢铁行业的摩根时代显然已经来临。1个月后，摩根授意加利再次公布，US钢铁已经拥有10.18亿美元资金。同时，公开发行3.01亿美元的新公司债券。昔日卡内基的鸡肋般的钢铁企业，让摩根经营得生机勃勃，很快，竟出现了原料不足的危机。加利与公司智囊们商量的结果，是必须设法买下五大湖铁矿。这个矿蕴量丰富、品位高居世界榜首，尤其是运输便利，唯一的问题是它属于洛克菲勒。摩根听完加利的意见后，慢慢地嘬着咖啡说。“你的意思是让我去见洛克菲勒？”“是的！”加利肯定地点点头。“可我不喜欢那个家伙！”摩根骄傲地说。“摩根先生！”加利急得差点跳起来：“这么一个钢铁大联合，可以说是美利坚合众国的历史性伟业，个人的恩怨成见不应当进入这么巨大的事业之中。请您抛弃那些个人的成见，去见洛克菲勒，买下那富有的矿山吧！”摩根怔了一会儿，随即勉强地笑笑：“你误会了，加利先生，我只不过说我讨厌那个人，去还是要去的。”

洛克菲勒在五大湖的铁矿名叫梅瑟比矿山，藏量居全美第一，约5000万吨，开发得好，可以满足全美60%钢铁生产用料。摩根经加利一说，完全发现这座矿山的意义，迫不及待地要将其据为己有。但这时发生了一件分散摩根精力的事。1901年9月14日，美国第25任总统麦金莱被暗杀。摩根是准备去码头乘海盗三号出航时听到这个消息的，他立刻返回办公室，跌坐在椅子上半天不动弹。“这是我平生听到的最悲痛的消息！”摩根对人说。US钢铁成立后，摩根即获得了“华尔街朱庇特”之称，成了人们注视的企业之王。他自己也颇以实业界砥柱自居，计划以US钢铁为核心，建立一个超越洛克菲勒的大托拉斯。麦金莱历来对大资本的独占垄断持积极协助态度，尤其是对摩根，更是备加关照。他的突然故去，对摩根无异于火上加油。而真正麻烦的是，副总统老罗斯福极有可能升任总统。这位受民主党支持的人，做过牧场主、军官和纽约警察局长。在警察局长位上，因铁面无私、残酷冷漠地肃清贪污腐败而有“肃清鬼”的绰号。后来他任纽约州长，又仇视大企业，对其课以重税。“他要当总统，我们可就要倒霉了。”摩根为此担心了很长的时间，把买矿山的事也忘在九霄云外。

这种状况在一个明丽的早晨发生了变化。那时他刚得到一个消息，说佛里克也曾想买梅瑟比矿山，出价500万美元没有成功，但洛克菲勒开始从梅利特五兄弟手中买下这座矿山时，却只花了50万元。“这么说我的确该去会会洛克菲勒了。”摩根一大早兴冲冲直赶到西区54街，见到了虽只有一面之交，却了如指掌的洛克菲勒。他直截了当，提出要购买梅瑟比矿山和五大湖的矿石运输船。洛克菲勒似乎早就洞悉了他的来意，并有所安排。他缓缓地告诉摩根他老了，不再管梅瑟比矿山的事，若摩根打算买，他可以告诉他的儿子小洛克菲勒，现在小洛克菲勒是“标准石油”的副总裁，负责经营方面的事。后来，摩根就在自己的办公室里接待了小洛克菲勒。小洛克菲勒索要的价格是天文数字：7500万美元。并且，要求价款必须用US钢铁股票支付。摩根笑了。价格的确是太贵了，但是能够答应，有的时候吃亏也是一种魄力。至于用股票支付，卡内基不是也曾要求用US钢铁的股票吗？这正证实了“华尔街朱庇特”的地位

和胜利。他平和、亲切地握了握这位年轻人的手，交易谈妥了。梅瑟比矿山的易主，使摩根更加相信自己的力量。他认为美国的政治将彻底受制于经济，社会历史也将由经济来引导，纽约的实业家，就是崛起于美国东部的新的领导阶层。

美国第26任总统老罗斯福就任时43岁，是至今美国历史上最年轻的总统。他思维敏捷，崇尚"改革"，憎恶垄断资本。1902年初，他发表了出任后的第一篇国情咨文，大力抨击垄断性企业，提出："资本过分集中是一种罪恶，即使不禁止，也必须对这种资本过度集中的垄断性企业联合进行严厉监视、管制。"这篇咨文一度引得美国朝野众说纷纭，褒贬不一。而摩根对此的态度，简直是势不两立。因为从插手铁路业以来，摩根就一直追求和探索垄断经济，US钢铁成立后，开始慢慢走向垄断，罗斯福的这一政策，等于葬送他的企业大联合，等于要粉碎他以经济干预政治、进而影响美国历史的宏伟梦想。但是，摩根说到底是个很有谋略、很讲策略的人。却不料，两个月后的1902年2月中旬的一个傍晚，他正与几个知交共进晚餐时，忽然接到电话说，罗斯福命令司法部长诺克斯提出控告，说北方证券公司违反反托拉斯法，必须解散。摩根一听就恼羞成怒，在餐桌上无礼地大叫大嚷，声称一定要把罗斯福从总统宝座上"踢"下来。

《夏曼反托拉斯法》制订于1890年，在防止企业独霸和铁路垄断，平抑社会矛盾，改善经济结构等方面颇有作为，也基本上为历届政府所认可、为民众所拥护。但是垄断远没有制止住，从钢铁、石油、小麦、砂糖到威士忌酒等等，均笼罩在垄断的阴影里，就像罗斯福所忿忿指出的，这简直就是一个垄断的时代！由于政府督办无效，民众拥护、议会支持的反垄断法律，不仅有同于无，干脆就成了大财阀们的助手，而摩根控制的北方证券公司，更是毫无顾忌。它是摩根同哈利曼、希尔三财团和解的产物，总部设在新泽西州，其控股公司控制着通往西海岸的6条铁路中的4条。称雄一方，声势逼人。比如，摩根清楚地算出，他垄断钢铁后，每年利润超过10%，但却仍不考虑降低钢铁价格。所以，罗斯福下决心要动一动它。一提出诺克斯的控告，华尔街的股票正如摩根接到电话时所预料的那样，立即暴跌。很快，又有消息说法院准备受理罗斯福总统对摩根的控告。如果总统胜诉，不仅北方证券公司在劫难逃，US钢铁、标准石油等等全美一系列托拉斯都将遭致厄运。摩根知道，罗斯福控告他决不是目的，总统更想做到的是巩固联邦政府权限，攻击资本总额已达130亿美元的全美托拉斯。事关生存，他决定去白宫当面与年轻气盛的罗斯福斗斗。

罗斯福从容不迫地接待了摩根。他高大健壮的身躯安静地端坐在皮椅上，显得凛然不容侵犯。摩根以不与当事人通气就提起诉讼责问罗斯福。年轻的总统当即告诉说，他的宗旨就是不论什么事只要一决定就立即执行。摩根又表示这事完全能够让司法部长与他们协调，罗斯福立即顶道："那不行！"会谈简直就无法进行下去了。摩根忿然起身，口气强硬地说："看来总统是准备解散US钢铁了！"总统轻轻一笑："没抓住违法的证据，我是不会那么干的。"罗斯福讥笑摩根言谈话语的思维层次，他竟把一场含义深远的政治斗争理解成要毁掉他的公司，把堂堂国家总统当作他的投机竞争对手，这怎么能避免失败？事实上，只要跳出经济这个狭窄的圈子，就会发现，1902年是总统中期选举的一年，要更换各小选区众议员，所以有关关税变化和企业垄断的激烈争论，也就演化为政治问题。罗斯福素以替民众说心里话而赢得民众爱戴著称，他敏锐地发觉了民间蕴藏着的强烈的反托拉斯情绪，决定利用时机，下一个大赌注，拼命地打击支持共和党的独占资本家，以争取广大民众的选票。

两年以后。1904年3月14日，联邦最高法院经过漫长的调查审理，终于宣布司法部长控告北方证券公司一案终结。9名最高法官表决结果是5∶4，总统罗斯福获胜，摩根败诉。这一年，正是大选年。罗斯福因此博得全国喝彩和拥戴，奠定了极好的兑选基础。同时，财界还向他提供了一笔庞大的政治捐献金，总额高达210万美元。奇怪的是，J·P·摩根公司竟主动捐献了15万美元，标准石油也捐献了10万美元。当时，罗斯福的竞选班子里有人认为这是摩根的一计，总统哈哈一笑未予理睬。没过多久原卡内基钢铁总裁、如今做了焦炭大王的佛里克，站出来替摩根等公开指责罗斯福，说他是因怕竞选失利而妥协于摩根、洛克菲勒以及佛里克本人等垄断资本家的，他们也是因为罗斯福保证不动垄断企业才提供政治捐助的，但他不守约！此言一出，一片哗然。罗斯福发表声明，愤怒地指责这是撒谎。不过，无论摩根持什么态度、做什么文章，罗斯福还是连选连任了。只是后来他的咨文里，稍有变化，少了一些刚烈，多了如下言论："我们不是要毁灭大企业，巨大的企业对于近代工业的发育成长，具有不可缺少的作用；我们不是要对大企业进行冲击，而是要去除随之而来

的各种弊端。”人们明白,这是总统面对时代和现实不得不做出的小小妥协。

岁月似水,与罗斯福交锋失败后,摩根突然认为自己老了。他不再像以前那样意气风发,也不大致力于公司的事务。转眼,就到1912年,摩根75岁了。这一年,美国举行第28任总统大选。反托拉斯成为大选中的主调,人们发挥想象力地称这次选举,是被剥夺者对剥夺者的报仇。民主党高举着讨伐腐败政治、清除垄断、提高劳工地位的旗帜,推出激进派、新泽西州长伍德罗·威尔逊为总统候选人,并在大选中获胜。接着,威尔逊任命主张财富再分配、粉碎托拉斯的更为激进的民主党人威廉·布莱恩为国务卿。摩根认为,反垄断已成时代潮流,不是几个人在短期内所能控制的。所以,尽管他的健状况已经不尽如意,1912年11月的最后一个星期日,他还是前往众议院银行货币委员会主席普乔所举办的“金钱托拉斯听证会”作证。

苍老而神情疲惫的摩根,试图挺直腰板保持着威严的仪态,一生中最后一次为自己的人格、为自己所认为是正确的事业进行辩护。他按照普乔和5位委员的要求,开始介绍说明事业伙伴及精确内容,详细介绍了曾经成为金融业务代理店的全部铁路、企业与摩根公司的关联,甚至公开了所有有关存款金额。言辞恳切动人。摩根慢慢地提到,他和他的证券交易所。在与顾客的交易上,一般都以信用来换取抵押,只要信用保证,无论用多少款他都贷给。普乔以为他是指可偿还贷款的信用。普乔一直认为摩根的信用贷款和清算交易,是造成经济恐慌的一个原因。但是摩根说,他是指人,相信人的信用。普乔不甚理解他的话意,一个执著追求高额利润的大企业家、大富豪,竟然会相信“信用”,而凭空给许多身无分文的人开出支票,有的甚至是万元一张的支票。于是他问摩根金钱财产和人格哪一项更重要,摩根断然回答:“当然是人格！金钱买不到人格。”第二天,伦敦各大报刊都醒目登出:“摩根信条——人格是信用的基础!”

此后不到半年,摩根告别了人世。

然而摩根的事业犹在。到20世纪20年代末,有摩根家族系,包括银行家信托公司、保证信托公司、第一国家银行,摩根同盟系,包括国家城市银行、契约国家银行,这5大金融资本,以及超过20万的主力金融机构,相互联系,组成的结构庞大、组织严谨的“摩根体系”最终出现了。这个金融集团共有资本200亿美元,占全美金融资本的33%;保险资本125亿美元,占全美保险业的65%。此外,摩根体系还遏制着当时全美35家主力企业,数十家铁路公司和电信公司,以及大批的饮食业,占有400多亿企业资本。几方面合计,摩根体系拥有的总资本达740亿美元,相当于当时全美所有金融、企业资本的1/4。这就是一个热血青年在新奥尔良码头上开创的事业。这个事业在它最强盛时,足以影响白宫的统治。这个事业在20世纪过半结束时,还在生机勃勃地发展。人世沧桑,其间的千秋功罪,只有留待历史去评说了。

讨论:

(1)有人说摩根的成功是由于他不择手段,不达目的绝不罢休的性格决定,你怎么看?

(2)在摩根一生的经营决策中有何失误和漏洞?

(3)摩根曾经说:“政府和法律没法做的事,让钱来做!”他崇尚金钱万能,对此你怎样评价?

第六篇　生产与作业管理案例

第　六　篇

[案例一]　波罗啤酒厂的九死一生

1990 年 9 月阴沉沉的一天,菲律宾马尼拉一家酒店的会议室里,人们面色阴郁。他们正在讨论一个非常严肃的问题:是否应该关闭一间困难重重的工厂,而成千个家庭还得依靠这个工厂过活呢。

这个厂就是菲律宾生力公司下属的生力波罗啤酒厂。生力公司是东南亚最大的食品饮料集团企业。波罗厂的麻烦太大了。它坐落在河边,经常遭水患,有时一停工就是好几天。而召开这次会议就是因为几天的台风造成了洪水泛滥,所有车辆,包括厂长的轿车,都被水淹了。工人们清理了好几天。

一、穷则思变

波罗厂效率低下,机器设备陈旧,生产成本高。工人脾气暴躁,缺勤率扶摇直上,人们怨声载道。生产率一泻千里,士气低落。

然而,与会者却都不愿意关闭这个工厂,因为其地理位置虽然看来十分不利,却很有战略意义。波罗啤酒厂靠近马尼拉市中心,产品发送十分便利。

而且,菲律宾总统令规定,所有新建工厂必须设在离马尼拉 50 公里以外的郊区。这样,生力公司就很难再找到这样一个具有战略意义的地理位置。

波罗厂的另一个有利因素是其悠久的历史。生力公司于 1947 年买下这间工厂,是公司最老的工厂。“我们不想放弃这个厂,”保罗·梅迪亚利托说。他当时是波罗啤酒厂的高级副总裁,目前在中国管理一家生力啤酒厂。“我们希望波罗迎来五十大庆,而且历久不衰。”

波罗啤酒厂的管理班子建议进行改革,生力公司董事长、首席行政总监安德利斯·索利亚诺对此给予大力支持。因为毕竟自 1988 年起,作为振兴生力公司总体规划的一部分,波罗厂已经进行了一些改造,完成了 1.13 亿美元首期投资。

1990 年,当时的厂长袭兰·鲁马威格及领导班子拟定了一个长期计划:对员工进行再培训,改变工厂文化,使员工为即将开展的变革作好准备。

在不到 6 年的时间里,工厂出现了显著的变化,由困难重重变成了一个拥有现代化技术的世界级啤酒厂,工人也有了全新的面貌。他们是怎么做到这一点的呢?

保罗从 1992 年起接替鲁马威格的工作,他回顾道:“做起来的确不易。我们拼命工作,还必须对自己做的事充满信心。”他说,“在一个处于改造过程中的公司,“你必须不断与员工交流,弄清楚他们的脑子里在想什么”。为做到这一点保罗与工人们一起在车间里泡,在球场上滚,有时还在一起聚会喝啤酒。

“波罗厂改革成功的原因之一是工人看到了保罗的诚意,”波罗厂的一位经理指出,“保罗非常擅长与人交往。”

二、“变革从我们自身开始”

为推行变革,波罗啤酒厂的领导班子先与厂里的经理、主管召开了座谈会,了解他们对工厂现状的看法。根据了解到的情况制定了一个新的前景:把波罗啤酒厂改造成世界级的啤酒生产厂,要做到产品质量高、勇于创新、关心员工、为公司和周围社区做出贡献。为把前景变为现实,波罗厂的管理班子制定了以下四个主要方面的目标,并做了相应的计划:领导方式、工作关系、工作环境和家庭环境。

“我们必须从自己做起,”人力资源规划和发展主任苏珊·怀德尔说,“变革必须从我们自身开始,然后才能要求员工进行变革。”

然后,管理层要求员工根据以下七种品质给管理人员评分:是否关心员工、是否经常在员工中出现、是否坦诚相待、是否有团队协作精神、创造性如何、是否重视服务、能否以身作则。

从员工的反馈中,管理人员发现自己极需改进。为了帮助他们成为更好的领导,波罗厂举办了一系列有关交流、领导艺术、团结建设和质量的培训班。

为了驾驭工作中的人际关系,波罗厂格外强调沟通的重要性。每周举行的跨部门会议取代了“领地”之争。主管定期与员工交谈,听取他们的想法和意见。工厂周围到处贴着标语,号召加强团队协作精神和员工间的交流。

三、激励员工士气

公司领导指出,改善工作环境刻不容缓。“如果

工人觉得我们对他们的工作环境好坏漠不关心,他们怎么可能接受波罗厂的改革蓝图呢?”波罗啤酒厂改革初期,在小组会上,他们要求员工画一画工厂的形象。

结果,“有一组人画了一个打开的沙丁鱼罐头盒,里面挤满了人,”怀德尔回忆道,“还有一组人画了一只流泪的鹅,脚被捆在地上,正在下金蛋。还有人画了洪水、三脚椅、蒸笼一样的车间、漆黑的通道。”

为改善工作环境,生力公司花200多万美元建了一个防洪工程,还把破旧的车间和洗手间装修一新,灯光和通气设备也改善了。新设了更衣间、餐厅、活动中心、增添了大量绿地。1990年,公司又新建了一个酿造车间。

也许波罗厂改革最有意思的事情是,管理人员不仅变革工厂文化、更新厂房设备,还把改革延伸到了工人家庭。怀德尔说:“我们认为家庭是激励的源泉。”时至今日,波罗厂仍定期为员工家属举办家政课程,召开家长研讨班,组织精神娱乐活动。每年还为工人及其家属举办一次“家庭日”。

四、“不断改进是我们的口号”

实行这些变革措施后,员工的牢骚不见了,而1990年尚有41宗投诉。缺勤率由1989年的13%下降到1995年4%,运作效率大大提高。现在,波罗啤酒厂已经成为生力公司的主要生产中心,啤酒年产量达4500万箱。

1997年是波罗啤酒厂建厂50周年,在生力公司100年历史中它占有值得骄傲的地位。它不仅生产获奖产品,还为菲律宾及世界各地的生力机构培养出了优秀的管理和技术人才。

梅迪亚利托已被派往中国顺德主管一家新工厂的运作。这位服务生力已有25年的老兵发誓要把这个新厂建成“仅次于波罗啤酒厂的第二大生力酿酒厂。”别的“波罗伙计”(他们都这样自诩)也被派往中国或印度尼西亚,不仅把他们的技艺带往当地,还有机会获得国际工作的经验。

生力的高层管理人员有意识地将波罗厂的变革经验和教训传给其它经营单位。如生力的一个分公司,Monterey Farms Corporation 公司正在把波罗厂作为样板改善其运作。波罗啤酒厂的变革经验也成了公司管理培训中心的一个案例。

同时,生力公司本身也在进行变革,由一家国内公司变成了一个地区性公司。董事长、首席行政总监索利亚诺决意要使生力公司更有创业精神、更注重市场与更高的顾客满意度。

为此,他和管理班子必须培养出一批能在不同市场、不同文化中经营企业的经理。他们还正在打破组织架构中的障碍,鼓励快速决策。这就需要一种下放权力、吸引员工参与的文化,使各阶层的员工都对企业的前景产生共识。

对于生力的员工,国际化意味着要形成全新的思维方式,立足于同世界最好的公司竞争。波罗啤酒厂就是树立这种新思维的榜样,因为其员工正朝着世界一流的业绩迈进。

波罗厂的改造虽已接近尾声,但谋求变革和进步的路还在继续延伸。“我们仍在对工厂进行现代化改造,预计可于1997年完成,”保罗的接班人 Bayani Gonzales 说道:“波罗厂已得到多种质量奖,但我们做得远远不够。不断改进永远是我们的战斗口号。”

讨论

(1)波罗厂原有的文化氛围有什么缺点?生力公司为什么不愿放弃它?

(2)波罗厂的领导们是如何推动变革、改造企业文化的?

(3)前景沟通、激励是变革中不可或缺的部分,波罗厂的领导是如何做的?

(4)如果你于1990年上任波罗啤酒厂的厂长,你将如何设计变革的步骤、措施及方针?

[案例二]　苹果公司生死存亡之际

一、临危受命

1993年可以说是苹果公司的生死存亡之际，面对Macintosh计算机的大幅滑坡，前总裁约翰·斯卡利被解职，很多员工被辞退，季度亏损达1.88亿美元。苹果公司正处于风雨飘摇之中。

6月17日，苹果董事会邀请公司总部负责生产的首席官员迈克尔·斯平德勒进董事室，直截了当地说，董事会打算任命斯平德勒为新的总裁，给他15分钟的考虑时间。

斯平德勒是1980年离开英特尔公司加盟苹果的，1987年成为苹果公司欧洲业务经理。两年内便使销售额翻了1倍。1990年他到总部主管生产时，很快策划了苹果公司向低成本计算机突破的首次行动，即Mac. Classics型计算机。

这时，51岁的斯平德勒似乎看到自己是位祖父，怀里抱着孙子，悠然地坐在西红柿地里说："我用不着当总裁。"突然，热泪拥上他的双眼，他高举拳头，颤抖着声音作出了接受的决定，因为他自信："我们能够取得胜利。"

斯平德勒是个习惯于实干、讲起话来像打机关枪的德国式企业家，一向要求下属实事求是，摒弃夸张，制定计划要有数字、分析和目标，不要"瞎猜"——这是他对"科学的胡乱猜测"的简称。

但在随之而来的1993年10月的销售讨论会上，斯平德勒在全国各地而来的2000名销售代表面前，他机关枪似的提出一个又一个要用更负责的行为取代过去畏缩的计划，他敦促大家不要缩手缩脚，并大声疾呼："我们公司不是窝囊废！"这时员工所看到的是一种对公司的强烈感情，一种苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯经常表露的感情，一种苹果元老们缠怀的感情，它正是公司当年辉煌的源泉。

二、危险边缘

几年来，苹果公司在世界的份额一直在10～14%左右徘徊，1994年上半年更是从1993年的14.2%下降到10.8%，红火的家用电脑市场，原来一直是Macintosh的天下，然而现在却面临第一把交椅要落到康柏或惠普头上的危险境地。截至到1994年底，康柏的销售额达到105亿美元，而苹果公司则只有94亿美元；同时，由于计算机销售额下跌，苹果机就不能吸引软件来推动未来的销售，如1994年第二季度，运行微软Windows软件的电脑应用程序销售扩大55.2%，为10.5亿美元，而苹果的Mac应用程序仅增大9.5%，为2.76亿美元，而整个市场销售总额的增长速度是16.2%。

这一危险的边缘需要调动斯平德勒所有的激情与智慧来扭转形势，斯平德勒的目标是，让Macintosh的平台——苹果机和机器人——的市场份额在5年内翻番，达到20%。

公司副总裁，个人电脑部总经理伊恩·迪克里说：第一个5%将来自于苹果公司产量的增加，以便5年内每年赢得1%的市场份额，其余可望来自第一批Mac机器人。

能做到吗？分析家们认为如果苹果公司在其强项上保持领先，同时在其他方面积极扩展的话，还有机会回升到14%的高峰。苹果公司的最大市场是教育领域，占28%的市场份额。但这也仅仅是该行业的一小部分。苹果公司的第二大市场是家用电脑，也就在这个领域发展潜力最大。

预计今后4年，家庭市场的需求将翻一番。所以，如果苹果公司能顶住其对手的强烈攻势，自然也就会赢得更多的全球市场份额。苹果公司的最弱项是在最大的市场上：对企业的销售Mac只占5.8%。

即使苹果公司在所有这些市场上都取得成功，它仍得去建造一个庞大的机器制造厂，以便自己能够实现20%的惊人目标。苹果公司将从零开始造就一项工业，5年之后，年收入达到60亿美元左右。这是苹果公司战略上的一次为时最长的大胆赌博。

这几年当公司内部就是否给机器制造商转让生产技术而争论不休时，微软公司Windows软件业已以不可抵挡之势席卷了工业领域。1994年9月中旬，苹果公司终于制订出了经营许可计划，但考虑到保护自己的收益，苹果公司或许会不用这些经营商，

尽管他们可能会销售更多的 Mac 计算机。

主要的 PC 机制造商们已不再理睬这一建议，使得苹果公司只好把最大希望寄予亚洲市场，因为目前 Windows 软件尚未在那里取得支配地位。佩因·韦伯公司的迈克尔·克瓦蒂耐兹说："这场战争尚未结束，在亚洲，苹果公司可以与 Windows 针锋相对。"

总之，苹果公司制订的是一项极其宏伟的计划。这一回，甚至那些热心关注着的知情人士也不得不承认，要是再突然出现那些曾困扰过苹果公司的意外性大错，苹果公司可就完了。财务总监约瑟夫·格雷齐艾罗说："无论在哪一方面，都没有犯错误的余地。"

三、小心谨慎

虽然采用摩托罗拉——IBM 和 Power PC 快速芯片的 Power Macs，使苹果公司拥有较高性能价格比的硬件，但 1994 年开发以来的苹果使用式软件已不再特别，与 Mac 类似的 Windows 软件占领了 80%的市场，且 1995 年投放市场的 Windows 95 软件，正是制作成"苹果杀手"的。

为了对付竞争，斯平德勒先是裁减 2500 名工人，停止"蓝天"项目，削减研究和开发资金 1 亿多美元，冻结经理工资，甚至对神圣不可侵犯的特权——日托所和健身中心——也采取了行动。

后来，为临时"创造性项目"提供的 10 万美元资金也没有了，一句话，苹果公司终于严肃起来。斯平德勒的朋友、苹果公司最初形象设计者和公共关系部负责人里吉斯·麦克纳说："迈克知道苹果公司仍然很脆弱，还没有脱离险境。他是带着这样的观点来的，即这是一个冷酷、艰难、残忍的世界，这里没有保障。"

现在苹果公司有了一个商业模型，可以与康柏和德尔(Dell)电脑公司在同类产品上进行面对面地竞争。苹果公司现在的产品价格与他们相同，毛利则从 18 个月前的 40%调至 26%。

同时，斯平德勒还运用其领导才能使人心涣散的苹果公司全体员工有了共同的目标，并为实现这些目标而奋斗。例如，通过制作 Power Macs，他引导公司顺利地实现了向"建筑"新硬件的棘手的初步过渡。销售从开始增长，到停滞不前，再到现在的稳定增长——苹果公司走上了正轨，实现了目标：头 12 个月售出 100 万台 Power Macs。苹果公司董事长伯纳德·戈尔茨坦说："迈克正是合乎时宜的恰当人选，是一位事必躬亲的杰出管理者。"

虽然如此，但是仅仅打个平手将最终意味着苹果公司落后于人。为什么呢？因为苹果公司与其它 PC 竞争者不同(苹果机与 PC 机不兼容)，它要筹集资金发展自己的软件，这是项耗资巨大的工作。甚至在大幅度削减研究开发预算后，苹果公司在研究和开发上的花费仍是康柏和德尔的 2～8 倍。

可是，斯平德勒不能不花这笔钱，他达到获得既定市场份额的目标的唯一希望是恢复 Mac 和竞争对手之间的差别。这种差别曾在 10 年前令人激动不已，因为它使苹果公司的产品开价足以负担研究开发方面的巨额开支。

苹果也开始挑选"盟友"，结成"统一战线"对付竞争对手，其策略便是"许可经营"，像当年 IBM 推出 PC，制定统一标准后，由许多厂家共同生产，形成强大的竞争优势。Macintosh 虽然是最早推出的个人电脑，但一直由苹果自行生产，结果市场占有率一直不高。

早在 1986 年，苹果就曾对 Macintosh 计算机的许可经营的正反面进行了认真讨论，但就像苹果公司曾有过的众多辩论一样，毫无结果。苹果公司前任经理，微软公司现任高级副总裁罗杰·海宁说："苹果公司有这样的习惯，即使表决结果是 13000 比 1，最终仍是个平局。"

斯平德勒就任总裁不久，结束了这场争辩。但仍花了 7 个月的时间才拿出计划。这个计划现在可以说是种"分阶段"的处理方式。苹果公司将初步挑选 3～6 个许可经营商，在主要市场上"补缺"，而不是与苹果公司竞争。至于大范围的许可在近两三年内不太可能实现。

到目前为止，许可经营商还未确认。但知情人士说苹果公司与东芝、好利获得、摩托罗拉和德国 Vobis 微机公司的会谈有所进展。这几家公司 1993 年占有 4.6%的个人电脑市场。当然大头还是 IBM，苹果公司现仍继续与之谈判。但是会谈已经陷入僵局，因为 IBM 要求苹果公司同意两家公司以 Power PC 为基础的机器使用共同的硬件平台。

斯平德勒认为慎重的处理方式是保护苹果公司收益和盈利的唯一途径。当他说起 IBM 会用机器人制服苹果公司时说："我们可能会害了自己，使整个企业处境危险。"这并非是其要害，电脑信息情报公司总裁艾伦·戈德堡说："他们没有明白，授予许可经营就像怀孕一样，你要么始终如一地干下去，要么开始就不干。在他们内心深处，他们认为自己不能竞

争,所以他们不想把许可经营授予任何大公司。”

四、务实作风

斯平德勒是位受过良好训练的工程师,他自称为“技师”,但他不可能成为苹果公司第3个在任的技术专家总裁。长时间以来,苹果公司总部因其编织的高不可攀的前景而被称为水晶宫。

苹果创始人乔布斯是第一个梦幻家,他曾谈论“脱离实际的伟大的”产品。前总裁斯卡利开始是个营销能手(曾任百事可乐总裁),但后来也成为一个自封的技术空想家。

例如斯卡利对新市场就充满幻想,在开发手上型电脑“牛顿”(Newton)中,苹果付出1亿美元的研究与开发资金,但仍无法具备笔迹识别功能,结果成为苹果在市场营销与公关方面的一场惨败。投入市场头10个月仅售出9万台,而计划却预期有15万台。

在此,斯平德勒显得更脚踏实地,他要让幻想回到现实,要把Newton重新制作成一种企业工具,而非斯平德勒想象的那种大众化的小玩意,Newton会胜利的。斯平德勒还说他想等到软件成熟后再推出Newton,到时候将着重于以现场销售这样的方式进入市场。“我曾在内部辩论中失利,”他说“但是,我不能回头。”

身穿T恤衫,脚踏网球鞋为苹果公司开发新技术的那帮人很喜欢斯平德勒的风格。苹果公司高级工程师设计人员史蒂夫·卡普斯说:“跟斯平德勒在一起就像和一个普通人谈话,他就是那样的人。我觉得与斯卡利在一起时,我们听够了太多的幻想——所有那些演讲和万亿美元的市场。”

斯平德勒把苹果公司上上下下的重点都放在今后关键的几年上,而不是遥远的未来。在全体职员大会上,大家可以看到他在白色书写板上,一步一步地绘制表格、图表、轮廓图,草拟公司的战略决策。一位经理这么评价道:“象伦勃朗绘画一样——它是深思熟虑的产物。”斯平德勒的老绰号“发动机”现已被“救火带”这个新绰号所代替。梅斯说:“与他在一起开会,非常疲乏。他一分钟走老远,主意一个接一个。”

斯平德勒并非只是刚刚开始就哇啦哇啦地出主意。知情人士说,他是公司第一个指出Mac快要走到尽头并坚持公司向Power PC转产的人,也是他第一个提出要与IBM携手共建长期合作关系的建议。

1991年就此事曾与斯平德勒谈判数月的IBM前总裁杰克·库克拉说:“他可能具有创造性,也可能讲究实际。但我认为世界并没有给予他那样的评价。”为说明斯平德勒仅仅是位能干的经理,他脱口而出:“坦诚实际,注重细节,吹牛……”他一边敲着办公室的小圆桌,一边说:“他与大家一样,也是个空想家。”

曾经在苹果公司当过斯平德勒上司的风险投资商弗罗伊·克瓦姆说:“与迈克在一块,你能吃到许多牛排,而不是只听到炸牛排的吱吱声,尽管确实有许多牛排在那儿。”

五、脚踏实地

斯平德勒为公司职员制作一幅简单的线路图,他把它叫做“战略前沿目标”,其中有Macintosh的主要应用软件(出版、学习、技术和通讯)和主要市场的主要应用软件(教育、大小型企业、家庭)。

这个近期计划要求新的模型,并开展Mac自1984年问世以来最大的一次广告宣传,更加面向顾客,还要以炽热的激情来完成Copland——这是苹果公司用来对付Windows 95的一个软件。苹果公司的软件分公司Claris董事长兼总经理丹尼尔·艾勒斯总结道:“迈克尔在试图将苹果公司从产品脱离实际的公司转化成一个产品合乎时尚的公司。”

斯平德勒在扩大Macintosh市场份额的同时,千方百计保护自己的利润,但他并没有完全放弃斯卡利使苹果公司进入新市场的幻想,只是他让幻想回到了现实。斯平德勒计划进入电视顶箱、电视会议和视像服务。但当谈到与旧苹果公司分道扬镳时,斯平德勒说他还没有准备好进入细节问题。“我想我们还是先做后说为好。”

又是那个实际的牛排。斯平德勒这种务实的态度从其犀利的谈话中可见一斑,比如“动手干活,要不就走人”,“你是问题的一部分还是解决办法的一部分?”,以及“苹果公司不是一个辩论协会。”

苹果公司也不再是一个一切自由的地方了。与前任们不同,斯平德勒是个对过程一丝不苟的人。他制订了苹果公司新产品进程计划,要求任何项目在得到批准之前,必须经过概念和调查两阶段的严格检验。

甚至连董事会议也需经过详细的检查。斯平德勒要求职员把苹果公司的会议与庄臣、可口可乐、摩托罗拉等六个“世界级”公司的会议比较。现在,每次会议开始都有一个“战略框架”讨论,有图表和曲线

图显示自上次聚会以来的变化情况。

斯平德勒一直在给其十分重要的 Mac 部门上一门特殊的速成课,他觉得这个部门缺乏纪律和重点。所有的发展项目都被仔细检查过了,并确定了先后次序。一些有争议的项目——苹果公司经理们称之为“电子烟灰缸”的——都被中止了。

它们是“甜豆”,一种便携式多媒体游戏机;“侦察兵”,一种使用摩托罗拉旧芯片的低矮 Mac;“比克”,一种大屏幕 Newton。斯平德勒说:“我们以前有一种错误做法,这就是我们只管开发先进的技术,再把它运用于产品中,而让顾客来判断它的是与非。”

斯平德勒同时也要求公司市场营销人员工作更上一层楼,比如要预测市场需求、掌握市场产品供应信息、了解畅销、滞销产品情况和对对手时刻保持警惕等。

预测能力在产品管理和交货方面是如此重要,以致斯平德勒曾经向董事会立下保证:他用其 1994 年的一半奖金来确保其准确无误。这可不是笔小数字,他 1993 年的工资和奖金加起来共有 999087 美元。斯平德勒对其职员们说:“如果事与愿违,我的口袋就空空如也。”

不把任何事情放在碰运气上,斯平德勒恢复了“战争室”,这是 4 年前他推出价格低廉的 Mac Classic 时的一种工作体系。今天,一间标有“想象”字样的会议室变成了挑战室。

一年来,一直有两间“战争室”,一间是 Power Mac 战争室,另一间用来诞生 Power Mac 的软件。现在,规模最大的是 Windows 95 战争室,在这间屋子里,硬件、软件、生产、销售及营销骨干们常聚集在一起,策划对付竞争对手的措施。

个人电脑部的迪尔瑞说:“我们正在全力以赴。这是好久以来的第一次,真是太棒了。”除 Power Mac 外,还有各式新便携式电脑和家用型电脑,这包括起价为 1400 美元的多媒体电脑 Performa 630,它屏幕上的窗口可收看电视节目。

六、困难重重

进入 1995 年后,苹果公司的困难又加重了,Windows 95 的推出使苹果机市场份额进一步下降,大多数软件开发公司首先为 Windows 95 软件市场编写程序,其次才考虑 Mac 计算机。同时,斯平德勒谨慎的做法也引起失误,他为了避免出现 1993 年 Power Book 膝上型计算机供过于求的局面,对新型的 Power Mac 电脑市场前景估计不足,而将人员安排在其他方面,结果不能满足用户对新产品的需求,无法生产出足够的产品来满足订货要求。苹果预计该公司计算机增长率最高可达 23%,而事实上需求高达 35%,到 1995 年 10 月,苹果有 10 亿美元的订单没有交货。

这是个喜忧参半的消息,苹果公司糟的是从外部供应商处购入并装入计算机的一些关键部件短缺,这些部件包括从微型芯片到调制解调器等。苹果公司已经在寻找其他供应商,并试图使产品结构更佳。

但苹果公司 1995 年第三季度的盈利大大低于预期值,结果华尔街反应敏捷:该公司股票两天内贬值 15%。原因是苹果的 Mac 计算机价格高于竞争力更强的 IBM 兼容机,使 Mac 越来越局限于它所占领的、脆弱的特定市场:学校和桌面排版,结果其市场占有率从 15%降到 8%。

苹果董事会发生内部冲突,财务总监格雷齐艾罗提议苹果放弃独立性,与一家更大的公司合并(可能是 IBM 公司),但董事会否决了这项建议,投票表示信任斯平德勒,认为他正努力干着他应该干的事,结果财务总监在会后辞了职。

斯平德勒面临的局面是严峻的,如果他不能使公司扭转局面的话,他也将被辞退。他的现实主义精神能与富有想象力的苹果公司魔术般结合,从而再度难关吗?

讨论

(1)苹果公司有什么样的传统文化?其新总裁斯平德勒有什么个人风格,这两种型态能相容吗?

(2)苹果公司为什么会处于危险边缘?其市场战略有什么失误?你如果是斯平德勒,将如何挽救苹果?

(3)苹果公司文化中“独行侠”的传统,不愿与其它大公司合作或结成同盟的作风,在信息时代会造成什么后果?苹果有很强的创造性,最早推出个人电脑、易于使用的鼠标软件等,但都被其次进入这些新辟市场的竞争对手所超越,其失误原因是什么?

(4)面对 1995 年的困境,如果你是苹果公司新当选的总裁,你将如何制订、推行 1996 年的新计划?

［案例三］　日本丰田汽车公司让产品自己说话

1957 年，日本丰田汽车公司曾经推出“光环”牌小轿车，但由于质量不过关，在公众中造成了“脆弱”、“不耐用”的印象，使该公司轿车在与美国轿车竞争中一败涂地，甚至连日本国内头号轿车大王的宝座也被日产公司夺去。

1961 年，丰田汽车公司立志要夺回汽车霸主的地位，精心研制出质量优良的新型光环牌高级轿车，投入市场，然而由于固有的印象，公众对此普遍缺乏信任，因此销路不佳，远不如日产公司的“青鸟”汽车。

为了消除公众认为“光环牌车不坚固”的印象，丰田公司不惜耗资上千万日元，在日本甚至全球掀起一场攻势凌厉的广告宣传战，他们制作了一套名为“考验”的专题节目，在世界各地的电视屏幕上连续播放。

在这个专题节目中，丰田汽车公司向公众展现了光环小轿车的破坏性试验的一系列过程，以广告片“海滨之虎——光环”为首，接着又陆续推出“空中飞车——光环”、“猛撞油桶——光环”、“悬崖滚车——光环”等系列公关电视广告，其画面惊心动魄，扣人心弦。

例如，在“空中飞车——光环”一片中，一位丰田汽车公司的职员不惜赴汤蹈火，以 120 公里的时速驾驶着光环牌轿车冲向飞车台，高速飞驰的光环牌轿车腾空而起，像一道耀眼的闪电射向晴朗的蓝天，在两米的高处悬空飞行了大约 25 米，着地后照样高速飞驰，这个千金难得的惊险镜头在公众中产生了强烈的刺激效果，在其真实可信的破坏性试验面前，“光环”车不坚固的成见不攻自破，扭转了公众原先的看法，认为光环坚固耐用。

通过一系列的公关广告宣传，从此，光环牌小轿车在日本轿车市场上遥遥领先，销量跃居日本首位，很快就从日产公司手里夺回了出口轿车大王的宝座。

如今，在世界各地，人们随处可见丰田公司的“光环”等名牌轿车在疾速奔驰。……

当公众不信任某种产品时，公共关系的目标是想方设法让公众了解这个产品，以恢复公众的信任。日本丰田汽车公司通过拍摄电视广告片的宣传手法，让公众目睹一系列破坏性试验，从而改变“光环轿车不坚固”的印象，在电视广告中，没有任何劝说诱导的字眼，一切由公众自己去评判，这种“眼见为实”的宣传，最能获得公众的信任。

讨论：

（1）日本丰田汽车公司为什么会占有这么强大的市场？

（2）日产公司的“轿车大王”宝座的失去，说明了一个什么问题？有什么现实意义？

（3）怎样看“质量是企业生命”这句话？

（4）丰田公司靠质量取胜的依据是什么？其指导原则是什么？

［案例四］　德国“奔驰”质量走天下

德国“奔驰”汽车在国内外的买主中一直享有良好的声誉。“奔驰”600 型高级轿车虽然在生产了 2677 辆之后停止了生产，但这种车已是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具及接待用的专车。

即使在经济危机的年代，奔驰车仍能“吉星高照”，在激烈的国际竞争中求得生存和发展，成为世界汽车工业中的佼佼者。在大量日本车冲击西欧市场的情况下，奔驰车不仅仅顶住了日本车的压力，而且还增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车的价钱

可以买两辆日本车,但奔驰车却始终能在日本市场保住一块地盘。

奔驰公司之所以能取得这样的成就,重要的一点在于它充分认识到公司提供给顾客的产品,不只是一个交通工具——汽车本身,还应包括汽车的质量、造型、维修服务等,即要以自己的产品整体来满足顾客的全面要求。

于是,这个公司千方百计地使产品质量首屈一指,并以此作为取胜的首要目标,为此建立了一支技术熟练的员工队伍及对产品和部件进行严格的质量检查制度。以产品的构想、设计、研制、试验、生产直至维修都突出质量标准。

奔驰汽车公司还能大胆而科学地创新。车型不断变换,新的工艺技术不断应用到生产上。现在该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共160种,计3700个型号,以创新求发展已成为公司上下的一句流行口号。

奔驰汽车公司还有一个完整而方便的服务网。这个服务网包括两个系统,一是推销服务网,分布在德国各大中城市。在推销处,人们可以看到各种车辆的图样,了解到汽车的性能特点。

在订购时,顾客还可以提出自己的要求,如车辆颜色、空调设备、音响设备、乃至保险式车门钥匙等。服务网中第二个系统是维修站。奔驰公司非常重视这方面的服务工作。这个公司在德国有1244个维修站,工作人员5.6万人。在公路上平均不到25公里就可以找到一家奔驰车维修站。在国外的171个国家和地区奔驰公司设有3800个服务站。维修人员技术熟练、态度热情、车辆检修速度快。

奔驰车一般每行驶7500公里需换机油一次,每行驶1.5×10^4公里需检修一次。这些服务项目都能在当天办妥。在换机油时,如发现某个零件有损耗,维修站还会主动打电话通知车主征求是否更换的意见。如果车子意外地在途中发生故障,开车人只要向就近的维修站打个电话,维修站就会派人来修理或把车拉回去修理。

质量、创新、服务等虽然并不是什么秘密,但在生产经营的产品与质量、创新、服务等有机结合上,各企业却有所差异。奔驰汽车公司正是杰出地树立贯彻整体的观念,才使自己成了世界汽车工业中的一颗明星。

所谓服务质量,就是意味着减少企业与顾客双方买卖的不便,创造一个优异的印象,也就是说销售人员对顾客态度客气,服务愉快迅速;交易场所清洁有序,光亮美观;推销员接待顾客时,穿着整齐,出落大方。同时在销售活动中,必须尊重顾客的社会风俗习惯,并努力造成一种满足顾客的印象。

讨论:

(1)“奔驰”取胜的条件是什么?为什么“奔驰”价位这么高,反而在市场上具有雷打不动的占有率?

(2)“奔驰”的生产与销售制度是怎样的?

(3)假如你是“奔驰”车的厂长,你会从哪几个方面为“奔驰”创名牌?

[案例五] 美国太麦克斯手表的出奇制胜

在美国,市场上出售的三只手表中就有一只是标有太麦克斯(Timex)商标的手表。在欧洲和非洲等地,太麦克斯手表抛到哪里,哪里的手表市场就受到猛烈冲击。原因何在?就是这种手表价格十分低廉。

1950年男式手表零售价是6.95～7.95美元,1954年为12.95美元。1958年太麦克斯出售第一批整套女用手表(一只化妆用,一只打球用,一只普通用),全套售价50美元以下。这种低价手表成为人们的常用手表和在逢年过节馈赠亲友的礼品表。学生毕业、或圣诞节、或父母生日,都可以买一块。60年代该公司声称,它占有50美元以下女式手表市场的36%。

太麦克斯的成功还因为它的出奇的广告宣传方式。有报道说:“太麦克斯的推销方式完全按照马戏团吸引观众的形式来进行的”,这在保守的手表业中是前所未闻的。

太麦克斯手表推销员访问零售店时,把手表猛摔在墙上,或浸入水桶里以证明其防震和防水质量……公司因其所谓的“拷打试验”而在国外享有盛

名，它在做商业广告时，以实况进行电视转播，太麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上，或从41.51米高处投入水中，或被缚在冲浪板上面和水陆两栖飞机之后，人们可以看到它继续走动不停……

太麦克斯的"拷打试验"广告术，不论在哪里使用，都获得成功。例如，1962年太麦克斯在非洲还是一个不知名的牌子。该公司发动了一场广告宣传战，仅1963年12月份太麦克斯便在非洲市场中出售了1000只，接着太麦克斯使用同样的绝招进入了法国市场。

无独有偶，日本西铁城钟表商为了在澳大利亚打开市场，提高手表的知名度，曾声称某月某日将在某广场空投手表，谁拣到归谁。到了那天，日本钟表商雇用了一架直升飞机，将千余只手表空投到地面，当幸运者发现自己拣到的手表完好无损时，都奔走相告。

于是，这种表的销路大开。应当说西铁城表之所以打进澳洲市场，是由于这种"出人意料"的"硬碰硬"的质量宣传，赢得了广大消费者的信赖，树立起了"过硬"的产品质量形象。

讨论：

(1)在太麦克斯手表的"拷打试验"里你能发现一个商业道理吗？

(2)太麦克斯手表成功的基石是什么？

(3)假如太麦克斯表没有通过"拷打试验"，你将怎样看待此表？

(4)你认为太麦克斯表的前景如何？为什么？

[案例六]　柯达与富士的角逐

多年来，在摄影器材市场上独占鳌头的柯达公司，面临着太平洋彼岸日本富士公司的挑战。

柯达公司创业100多年，是实力雄厚的老牌企业。拥有资产达100多亿美元，雇员超过12万人，在美国的制造业公司中，排名第23位。

柯达公司占有56%的世界胶片市场，彩色相纸的市场占有率为40%，美国市场几乎是它在一统天下。

柯达公司利润丰厚，据80年代初统计，一年销售额达106亿美元，获纯利12亿美元。柯达公司良好的经济效益，使许多公司垂涎，包括美国的杜邦化工公司在内的一些大公司，都曾想染指这一行业，但均未见成效。

然而80年代后期，柯达却遇上了前所未有的挑战。对手是日本的富士公司。

"富士"，是日本最大的彩色胶片和相纸的制造商，在日本市场占有率为70%。近年来富士制定了向柯达挑战的目标。该公司的一位高级主管声称："在不久的将来，要夺取柯达公司12%～15%的市场。"

这正像一场惊心动魄的"拳王争霸战"，老拳王"柯达"面临新拳击手"富士"的挑战。后者野心勃勃，意欲夺魁；前者决心卫冕，寸土不让，一场搏斗开始了。"富士"的招数主要是：

(1)大搞宣传战。该公司在美国大作广告，1981年广告费500万美元，近年来还在上升。

(2)质优价廉。"富士"产品针对柯达牌子老、信誉好、要价高的特点(比一般其他名牌产品贵10%)，采取了优质、低价的对策叩开了美国市场的大门。

(3)1984年，就在柯达公司的故乡洛杉矶，富士悍然夺得奥运会的赞助权。这对柯达是一次真正的打击，"富士公司"因此名声大噪。

面对"富士"咄咄逼人的架式，"柯达"不敢再掉以轻心，决心给富士一点颜色看看，回击几记重拳。主要有如下几点：

(1)大力开展非摄影产品，包括医疗器械、超高速影印机，以及其它利润丰厚的新产品。

(2)进行一系列收购行动，加速公司进入高新科技领域，例如，他们耗资7700万美元收购了著名的电脑公司——阿提斯公司。

(3)不断推出新型相机，保卫其在化学摄影方面的权威形象。

(4)开拓海外市场，包括日本、德国、中东、东南亚等国家及地区，并降低售价与日本厂商展开竞争。

商场如同战场，所不同的是战斗靠的是士兵和

武器,而竞争靠的是人才、技术、产品、质量、战略、信息、售后服务等。然而两者在战术上是相同的,都是智力和实力的较量。

讨论:

(1)案例六是怎样维护产品质量进行攻关宣传的?

(2)柯达与富士的较量你认为谁是胜者?

(3)你能给案例六设计一套以质取胜的销售方案吗?

(4)你认为未来市场的王者应该是谁?

[案例七] A·C·吉尔伯特公司的惨败

A·C·吉尔伯特公司不是一家羽翼未丰的公司,在它倒闭之时,它已经有大约58年制造儿童玩具的经验了。多少年来,它的产品一直都行销于固定的市场,它的名字曾经令人敬佩,世人皆知。一提到它,人们便想起了优良的产品质量。

几年折腾以后,所有这一切都日薄西山,走到了尽头。销售不景气,昔日的累累果实荡然无存,这一切都令人难以置信。公司长期以来忽视市场环境的变化。

凭一时的冲动轻率地作出的决定居然代替了那些经过周密计划的市场营销策略。其结果,公司毁掉了自己的企业形象,很快就解体了。

A·C·吉尔伯特公司是由一个想象力丰富的人创办起来的,他不竭的创造能力和旺盛精力胜过他做买卖的能力。艾尔弗雷德·卡尔顿·吉尔伯特毕业于耶鲁大学,1909年创办了米斯托制造公司,专门制造他精通的组合安装玩具。

1916年这家公司变成了A·C·吉尔伯特公司。当时,吉尔伯特的儿子小吉尔伯特进公司当他父亲的助手,1954年他成为公司总经理;1961年老吉尔伯特去世,小吉尔伯特是个颇受尊敬的人物,1962—1963年,他当上了美国玩具制造商协会会长。

在50年代,吉尔伯特根本算不上一家大公司。但可以肯定,因销售额超过1700万美元,它在玩具制造商中可以排在前100名以内。在科学被国家当做重点发展而变得十分重要的时期,科学玩具是很有竞争力的。

吉尔伯特有"质量优秀的玩具制造商"的美称,他的"美国快车"玩具火车和组合安装机械玩具久负盛名,深受一代又一代的美国儿童和他们的父母所喜爱。

这就是公司进入60年代时的情况。可是,玩具的市场销售环境在发生变化。60年代,伴随着整个市场的繁荣,儿童玩具市场也很兴旺,但这已不是吉尔伯特早期的那种兴旺和繁荣。为了销售玩具,新的促销方式——电视取代了产品目录和橱窗陈列,这类形式已经变得十分重要了。

虽然,电视促销费用昂贵,但是能使玩具销售盈利大幅度上升。电视促销同时也使许多其它玩具很快流行起来。当一种玩具被另一种正在流行的玩具取代时,公司必须采取措施以免因大量积压产品而烦恼。

玩具市场的变化是由于传统的玩具商店、癖好商店及百货商店在竞争中正在被大量的由顾客自助服务的超级市场、折扣商店所压倒。这些新商人们主要靠售价低廉、大量做广告并且给玩具配上生动活泼的包装等作为销售手段。

吉尔伯特这家有着悠久历史、基础扎实并获得过较大成功的公司,进入60年代后颇为自命不凡,对现状心满意足。

吉尔伯特的总经理安森·艾萨克逊面前摆着一个极为艰巨的任务。1966年4月,他挖空心思在金融界筹措了资金以使公司再维持一年,因为1965年公司遭受到了290万美元的损失。

艾萨克逊先生是在1964年6月小吉尔伯特去世后继任总裁职位的。他以前是理想玩具公司的副总裁,那是一个制造大型玩具的公司。他应聘来到吉尔伯特公司是为了理顺公司严重的销售和盈利问题。这些问题自1961年以来,一年比一年严重起来。

经过3个月寻求财政和资助的努力,艾萨克逊首战告捷,他把公司剩下没有典当的固定资产的绝大部分典当了,他又获得了一笔625万美元的贷款,

其中有他自己的 25 万美元,他向借款人表示他对公司的一片诚意,表示他对自己解决公司问题的能力充满信心。

然而,在贷款协议中有一条规定令人不安,这笔贷款是应急款项,条件是公司必须在 1966 年盈利。如果吉尔伯特不能做到这一点,贷款人就要求公司偿还贷款,并且要对固定资产进行清理以抵偿债务。艾萨克逊没有就盈利问题进行讨价还价,硬着头皮接受了这个条件。尽管他胸有成竹地认为,在他的管理下,这一贷款条件不会成为一个难以克服的困难,但协议背后确实隐藏着一种不祥的威胁。

现在我们观察一下,吉尔伯特是如何陷进罗网的。一直到 1966 年底,公司还没有真正意识到问题的存在。当时销售从 1960 年的 1260 万美元下降到 1160 万美元,1961 年公司的利润只有 20011 美元,显然,公司遇到了严重的问题。为了挽救局势,公司又草率从事,仓促地拟定了一个计划。

1962 年初,公司股票价格下跌吸引了杰克·雷瑟这位西海岸控股公司的总裁。该公司主办"少女"、"寂寞的徘徊者"电视节目,拥有迪斯尼兰德旅馆、马扎克电讯传送音乐公司及一个造船厂。他花了大约 400 万美元买下了吉尔伯特公司 52%的股票,然后用自己的人换下了吉尔伯特的高层执行人员。虽然小吉尔伯特还是公司总裁,但他的权力实质上缩小了。

导致 1961 年吉尔伯特公司销售额下降的原因有两个:新产品不对路,广告不得力。公司决定拟订新的计划,另外推出新的"热门"商品,使销售额达到 2000 万美元。由于需要采取更有竞争性的销售策略,要与零售商保持更经常的接触,这些都与销售额的增加有直接联系,因此公司销售人员增加了 50%。随着销售队伍的扩大,公司任命了一位新销售部总经理和一名新的国际广告部经理。

但是,这一销售策略没有奏效。1962 年,销售额下降到 1090 万美元,损失达 28.1 万美元。造成这一损失的原因是,为了使 1963 年有新产品推出,公司有较大规模的扩大,在处理过时物资上花费不少。公司把很大的希望寄托在 1963 年的销售季节,并费了九牛二虎之力扩大品种。

起初,公司的玩具除了适合于男孩玩之外,还适合于学龄前儿童和 6—14 岁的女孩,这已成为公司销售市场的一个组成部分。公司雄心勃勃的发展计划看起来是完全无可非议、十分必要的。现在是 3500 万个男孩和女孩的市场,而不是仅有 900 万男孩的市场了。

《现代包装》杂志夸奖了公司 1963 年的包装更新计划。为了更换所有产品的包装,公司开支 100 万美元以上。组合安装机械玩具及其它久负盛名的玩具的包装许多年来基本上没有变化。现在它们的玩具上加上一幅七彩的玩具功用图,颇为惊人。

此时公司的未来看起来还是光辉灿烂的。这样一种积极的市场营销手段与过去那种保守的家庭商业式的管理手段相比,其作用被估计得太过分了,公司职员们对这种手段信心十足,纷纷预测公司可能创造的销售和利润记录。

当实际销售结果最后出来时,很可能成了公司难以下咽的一剂苦药。在玩具行业中,圣诞节销售季节是一年销售的关键;在年末这一销售季节结果统计出来之前,没有人真正知道这一年到底是成功还是失败的。

令人难以想象,1963 年公司的销售额继续下降至 1170 万美元。更有甚者,不但没有利润,反倒发生 570 万美元的巨大损失,这主要是由于价格低廉的玩具发送至超级市场,又大批地被退回的缘故,圣诞节过后,吉尔伯特尚有差不多 350 万美元的库存。

这时,杰克·雷瑟认识到创造玩具的公司需要更多的制造玩具的专业知识和经验。他解雇了大部分最近两年内培养起来的高层领导,小吉尔伯特虽然还担任公司总裁,但安森·艾萨克逊这位前理想玩具公司的副总裁,进入了总经理办公室,当上了公司执行委员会主席。

两年间,公司损失已经接近 600 万美元,这对年收入不会超过 1000 万美元的公司来说,是一笔很大的数字。但是贷款利息率更高了,只不过主要债权人同意公司推迟到 3 年以后偿还贷款。经过最后几年大量增加销售人员、增加产品品种,艾萨克逊开始了其强有力的经济控制。

他对销售机构作了重大改变。为了更换公司的销售人员,他把原有的销售人员解雇后,让他们去当制造商代理人。制造商代理人是独立的销售代表,能处理各厂生产的竞争力很差的产品,可以向固定的委托方收取一定费用,通常费率为所完成的销售额的 5%—6%。

他们公司的销售人员要少花点钱,而且能与更多的推销商保持接触。吉尔伯特很少对他们施加控制,然而他们对顾客的服务不大稳定,另外,由于 1964 年行政管理和经营费用由 1000 万美元减至 470 万美元,工厂领导成员也作了很大精简。1964 年

6月,小吉尔伯特去世,雷瑟先生成为公司董事长,艾萨克逊先生成为公司总裁。

1964年圣诞节这个季度,公司新增加了20种玩具。鼓舞人心的是,销售额上升了几乎7%,达到1140万美元。公司这一年的利润本来即将到手,但艾萨克逊坚持要倾销过多的库存,以进一步提高当年的利润,结果却是190万美元的损失。

艾萨克逊和吉尔伯特公司那时就寄希望于1965年秋季和圣诞销售季节,这是公司采取新政策,挖掘新潜力的一年。这年底,公司产品品种又大量增加,并为大量的广告宣传和销售网点的产品陈列计划作了预算。

公司电视广告集中在52个星期六上午的硬壳虫动画片节目,为此节目批准了200万美元的资金。此外,吉尔伯特公司还花100万美元向推销商们免费提供约65000个活泼动人的样品。

1965年初的兆头是好的,到7月份,艾萨克逊预计可以获得纯利润。7月份的订货金额就有1200万美元。该年头6个月的亏损在圣诞节销售高峰没有到之前(玩具制造商在大半年内都得赔本,这是一个特点。)仅是1964年同期亏损的一半。

然而,艾萨克逊乐观的预计是错误的,大量的广告的推销开支确实产生了1490万美元的销售额,这是自50年代以来最好的一次,比上一年也增加了5%。

然而,亏损也上升至270万美元,主要由于大量的007自动赛车玩具退货。这种玩具及其它赛车玩具当时是由西尔斯公司独家经营。顾客们抱怨说,这些玩具设计不合理,制造质量粗劣,包装极差,价格昂贵。

由于公司的财政状况进一步恶化,为了维持公司的生存,安森·艾萨克逊开始四处活动,以求财政援助,最后得到了数百万美元的紧急援助贷款。这笔贷款的担保,几乎把公司所有的固定资产都作了抵押。这笔贷款使得公司有可能在1966年获得盈利。

1966年公司并没有盈利,而是公布了1287.2万美元的亏损。这个在1967年曾一度自命不凡的A·C·吉尔伯特公司破产倒闭了,加布里埃尔实业公司花了1700万美元购买了吉尔伯特的一部分固定资产,包括组合安装机械玩具和化学玩具,这笔钱支付了掌握吉尔伯特财产清偿权的金融机构。

吉尔伯特是怎样破产的?

我们可以把吉尔伯特的过失分成两大类:直到破产一直对存在的问题缺乏认识;一旦对问题有所察觉,反应强烈,而惊慌失措,以至于一错再错,直到末日来临。我们下面要对这些方面的问题进行更详细的讨论,并且对以上每类特定的错误进行鉴别。

吉尔伯特没有认识到,玩具市场是变化的,这种变化正在对公司产生愈来愈不利的影响。销售额从50年代的高峰时期减少以来,显然公司并没有认识到,有必要对原因进行调查分析,对市场策略作一定的调整。

我们在前面提到,玩具的广告宣传和销售正在发生重大变化,公司只是在后来才认识到这一点。必须尽快调查清楚的是玩具需求的变化。桌面自动玩具赛车,10年前几乎无人知晓,但现在却很畅销。

吉尔伯特一开始就应当占领这个市场,但是直到60年代中期它的玩具赛车才进入市场,并且,这些玩具设计不合理,制造质量拙劣,价格昂贵。1965年这些玩具遭到退货,这一来把公司搞得一败涂地。

显而易见,不到1961年圣诞销售季节结束,公司还没有获得什么利润的时候,已经有一些潜在的问题向公司发出警告了。在这个时候,公司采取的行动既简单又粗暴,给1962年带来了严重的损失。毫无疑问,这时公司已经出现问题。

首先,公司对待产品品种所采取的行动不太冷静。公司的产品品种差不多几十年一贯无变化,突然在一年间猛增——增加了50多个新品种。这些产品不仅直接放在已有6—14年历史的传统玩具市场上销售,而且还是供女孩和学龄前儿童用的。

此外,这同玩具公司一向制造的玩具不同……价格较低,档次较低,适合大量销售。这就给公司的工程设计和生产能力增添了很大压力,不可避免会出现这样的结果:玩具设计不科学,质量差劲,使顾客扫兴。

除此之外,还损害了公司作为一个高水平智能玩具制造商的形象,这就无异于自己迫使自己投入与多半是经验丰富的大公司的激烈的市场竞争中。

后来采取的这些行动对恢复公司"值得尊敬的玩具制造商"的形象毫无用处。公司及其产品的形象是宝贵的。好的形象来之不易,但却会毁于一旦。

购买玩具的顾客对公司产品及其包装的变化指责甚多。

吉尔伯特本来有制造组合安装机械玩具的天才,他却无视这一点。他过去经常生产的是金属盒包装的价值达75美元的玩具,现在生产的昂贵玩具才卖20美元,零件很脆弱,还包装在一个过大而透明的盒子里,这样的盒子装什么也不适合。

吉尔伯特还跃跃欲试,想制造新的“请上车”玩具系列,它是由一些风景木块组成的,可在桌子上玩,拼在一起就可以组成一列火车图案。

不错,这是好主意,但玩具质量太次,车头和车箱质量糟糕,零件还不全。

吉尔伯特的布娃娃系列定价过高,粗制滥造。再则,布娃娃身上的穿戴不仅是公司额外利润的来源,而且是布娃娃对顾客的主要吸引力之所在,所以,布娃娃服饰总没有变化,竞争力必然很差。

令人难以置信的是,公司推出流行玩具参加竞争所选择的时机很不高明。比如 1965 年,间谍玩具特别流行,由于当时涉及间谍和侦探的电影和电视剧连续剧上座率很高,因此,吉尔伯特创制了一些侦探人物玩具,如模拟詹姆斯·邦德和霍尼·韦斯特(两人均系侦探电影中的人物)的形象。

公司这一行动唯一的缺憾是,这些玩具只能在 1965 年圣诞节后才能生产出来投入市场,那样显然时间太晚,赶不上销售季节。造成这种状况的原因在于公司 1964 年的计划和经营存在着不能原谅的严重问题。

公司接二连三地出现失误。继 1963 年盲目扩大品种造成 570 万美元的损失之后,1964 年公司采取一项严厉的措施,大大削减了工程设计和制造的费用——1964 年的费用减少 5%以上。但这项严厉措施很难有效地使公司工程设计和制造部门适应快速推出流行玩具的需要。

公司采取的其它方面的节约措施效果不明显,那是必然的。公司把自己的销售人员变为独立的制造商代理人去销售问题。公司试图在不增加销售费用的同时扩大推销范围,但推销商们对这种新安排不大乐意。“过去推销商常常可以把吉尔伯特的销售人员叫来,让他们给解决问题,现在这些人脑瓜子里想的就只是得到订单!”大为不满的推销商说。

为了把销售范围拓宽到超级市场、折扣商店和其他有竞争性的零售商,吉尔伯特作了一定的让步,付出了昂贵的代价。例如为了把产品销到这些市场上,必须有销售担保。

这样一来,由于广告宣传不得力,销路没打开以及玩具质量低劣等问题出现,公司就不得不承担责任,或者削价处理,或者在圣诞节过后任何卖不出去的玩具都允许退货。销售担保往往是那些新制造厂想进入市场而作出的最后一点自我牺牲。要出售一种毫无名气的产品,厂商必须全部依靠零售商,有些零售商提出实行销售担保这样的条件,厂方也不得不接受。吉尔伯特并非那种初出茅庐无人知晓而企图闯入市场的小公司。

在 1963 年,它仍然给人以质量优良的形象,知名度较高尽管销售范围不象所希望的那么宽,但销售情况还是满不错的。

1965 年公司犯的一个大错误,是在 1964 年采取严厉的措施之后,公司对品种的限制取消了不说,还变本加厉地增加更多的新玩具品种。尤为引人注目的是,公司开展了大量的电视广告宣传活动,制定了销售点样品陈列计划。

这时,吉尔伯特只是一个销售额仅有 1100 万美元多一点、面临着破产威胁的公司,但它却花了几乎 3%的销售收入用于广告宣传。由于公司对自己的产品销售能力、销售时机不善于正确选择,终于铸成大错,非但没有成功,反而为破产奠定了基础。公司作为可以信赖的高质量玩具制造商的形象已经消失。

艾萨克逊 1966 年好不容易才提供 625 万美元的财政援助作为帮助吉尔伯特起死回生的最后一招,也不能使公司重新获得市场上的生存能力了。

讨论:

(1)A·C·吉尔伯特公司为什么会失败?

(2)吉尔伯特为什么会一而再、再而三地错误下去,在整个过程中,产品质量是不是一个因素?具体表现在哪些方面?

(3)如果你是吉尔伯特公司的一个董事,你将怎么办?

[案例八] 雀利特公司的困惑

雀利特公司油锯厂的电话嗡嗡地响了一整天,听说公司生产的新型油锯在试验运转中突然失灵

了。那天下午已经很晚了,厂长乐弗特召集所有厂级干部开会,他首先声明今天的会是技术副厂长波尼尔要求召开的;随后,他要求显得很紧张的波尼尔谈谈他所了解的情况。

波尼尔直截了当地说:“我们恐怕不得不停止生产这种新油锯了。”会场立刻爆发出抗议的呼喊声。油锯厂已经花了1年的时间研制这种新油锯,计划下半年投入市场。就在这一方案实施不久,公司的主要竞争者,另一家油锯厂突然大作广告,宣传其将在9月间推出一种与雀利特新油锯极其相似的产品。

竞争者的这一行动,迫使雀利特不得不采取紧急措施。销售部门急忙开始大做广告,针锋相对地宣传本厂新油锯的特点。制造车间清理加工场地,顺利完成了加工机器的订货和安装工作。

紧接着拟定招工和技术培训计划。因为这种高效轻型油锯的销路还没有打开,如果雀利特厂不把它的产品与竞争者的产品同时投放市场,那就只能眼睁睁地看着大部分生意被竞争对手夺走。

当抗议的声浪逐渐平息后,波尼尔解释道,按照商定的计划,他批准对6台刚生产出来的原型,进行250小时无故障试验,如无毛病,就可以成批生产了。

但是,试验中,在仅仅连续运转了50个小时之后,其中就有4台锯的主轴承卡住了。波尼尔指出,公司不能冒险让产品的客户手上发生这样的故障。唯一的办法就是在克服了这个毛病之前,先停止生产。

销售副厂长德拉赫反对道:“现在停止生产简直一场灾难。如果我们的对手抢在我们之前在这个新产品市场上站稳脚跟,那么我们今后要打破他们的垄断就太难了。”

“如果现在停止生产,我们照旧还得给所有新招来的临时工付工资。”生产副厂长菲利普补充道。厂长乐弗特恢复了会场的秩序,请每个成员一一陈述各自的看法和理由。

波尼尔提醒大家,迫于销售科的压力,该产品投产前的试验时间已经从正规的500个小时缩短到250个小时。最后的试验结果表明,现在生产出来的油锯有一半以上经过大约300个小时的使用,其主轴承就会卡住。

波尼尔估计,如果动用现有的各种技术设施,需要用3个星期的时间来生产足够的特制零件,以维持开工,直到制造出一种可靠的标准件为止。检验故障原因的工作正在进行,其结果还要过几天才能知道。

“为什么不能继续生产,执行即期交货,然后在1个月的免费保修期内,再把不合格的零件换下来呢?”销售副厂长德拉赫问道,“到那时,只有不到10%的油锯在正常的使用下已经运转了300个小时。那样的话,我们既可以提前打入市场,又能维护我们的产品经久耐用的信誉。”

苏拉特支持德拉赫的意见,他要不惜一切代价继续生产,而且他还指出,工厂没有库房存放这些锯,不论是成品还是半成品。再则,他对波尼尔那令人沮丧的预告是否准确表示怀疑。他认为,正常的间歇式使用可以使轴承冷却,因此它肯定会比在开发部进行的全速试验更耐久。他还认为问题也许仅在于一批劣质的材料上。

他争论说:“你或许会发现这些轴承没有必要改进。万一需要改进的话,我们还可以在批发商的仓库里做这项工作。在我们有了改进了的替换件后,还有大量的时间去做这件事。”

德拉赫最后说了一句决定性的话:“在最坏的情况下,故障率在几个月之内上升到7%,也是值得冒这个风险的。”

乐弗特对德拉赫的加紧交货的确很中意。一次投放成功就意味着这种新型的油锯在1年之内为工厂增加20%的销售额。然而,如果等到克服了它的毛病之后再生产,他们的新产品就要比竞争对手晚了1个月投放市场。这又意味着市场占有率比预期的更小,收回投资的时间更长。

另一方面,乐弗特是通过艰苦的努力才建立起雀利特公司产品可靠的声誉的。几乎可以肯定,同行业的人们终究会发现他允许有潜在瑕疵的产品流入市场。

此外,乐弗特真正担心的是波尼尔手下的工人们能否及时研制出可靠的轴承。如果在使用中出现大的故障,就会使公司的所有产品的信誉受到永久的损害。

在这种情况下,雀利特公司已经被逼进了死角。管理部门面临着两种选择,而这两种选择都取决于乐弗特的担心是否正确,即波尼尔手下的人员能否准时研制出可靠的轴承,以防止使用中出现大的故障。

如果乐弗特的担心终于证明是没有根据的话,改进轴承就很简单,生产和销售工作也就没有必要推延了。对车间里的成品只要在厂内作较小的改动,已经交付批发商的油锯则可以用改进的型号替换。

但是，如果这种担心确有根据，就有必要等待一个多月，直到制造出一种能够使用300个小时以上的产品来。而在这种担心被证实是否有根据之前，公司就必须按照可能发生最坏情况的假设来采取行动。管理部门需要计算每种行动方针的相对成本和利害得失。由于没有得到确切的数字，所以我们将把问题的这一重要方面忽略过去。

然而，任何企业发展前途的最重要因素都在于满足它的顾客。这一点应该成为管理部门注意的主要事情。

某种产品的用户们使用该产品的方式很少是一致的。假使油锯的情况是这样的话，就可能至少有两种类型的用户。一种我们可以称为“业余用户”，他们只是间歇地使用油锯，因此要经过好几个月后才能积累到300个小时的使用期限；另一种是“专业用户”，对他们来说，在相当短的时间内就将达到300个小时的使用期限。这两种用户的比例应该由销售部门来决定。

然后促销部门就要按照最初预报的日期拟定出两种不同型号的新产品最快的投放计划。一种就是将现在生产的这种型号的油锯立即投放市场，以满足业余用户的需求；另一种型号的产品在赋予专业用户所需的可靠性后，将在一两个月的时间内投放市场，留出余地来进行产品的改进和组装。

两种型号的油锯有必要用两种不同的颜色来区别。专业型的一种还应该作一些不太重要的技术性改动，例如换上更结实的手柄，以证明较高的价格是合理的。同时，生产车间可以通过减少工时和尽量储备零部件的办法保持生产以较低的生产率继续进行。

这样一来，两种型号的新产品的销售宣传工作就可以很快地开展起来。它将向客户表明雀利特公司确实是急他们之所急，极力想满足他们的需求。雀利特公司就会有充分的时间生产出一种坚固可靠的油锯以维护公司的信誉，而且还可以把与客户闹纠纷的风险减少到最低限度。

采取这样的做法仅仅失去一小部分顾客，因为专业用户们大概已经有了他们自己的工具。只要雀利特的推销人员敢作敢为地对照竞争对手的油锯来宣传，推销他们的新产品，一两个月的等待时间不会降低他们的购买欲望。

如果顾客急于买到油锯。可以卖给他一台业余型油锯，但是雀利特公司必须坚决要求顾客待专业型油锯生产出来后再拿来掉换。这牵涉到送回工厂的业余型产品的返修问题。因此，雀利特公司还要为用过的或租用的油锯建立一个特殊的商业网。

讨论：

（1）雀利特公司现在面临哪些问题？

（2）由于产品质量问题，雀利特公司会不会出售已产出的不合格产品？

（3）你如果能想出一条更好的办法，不妨说出来，或许能将雀利特公司从困境中摆脱？

［案例九］　奋斗不息的钢铁大亨——威耶

贫困的家庭是经济强人的温床。亚奈特·威耶15岁就被迫离开学校，到一家电线公司当杂工，每天工作时间达到12小时，甚至14小时。钱却少得可怜，周薪只有3美元。

没有走上正轨的劳工制度，使威耶每天延长工作时间，却拿不到一毛钱的加班费。令人奇怪的是，他从来没发过一句怨言，总是很勤恳。即使在生意忙时，他从早上8点一直工作到晚上10点多，累得两条脚都有点僵硬了，他还是咬着牙把自己的工作做得很圆满。

威耶很爱学习，经常想起学校老师对他说的话，这些话对他的事业有着巨大的影响。“老师知道你为生活所迫，不能再来学习了，如果在今后你能吃别人不能吃的苦，忍别人不能忍的气，失学不会影响你的前途。”当威耶在布赖德电线公司工作时，这几句话第一次受到考验。

一分钱，只是个微不足道的小数目，但对贫穷的威耶来说，却是一项极重的负担。布赖德电线公司设在城里，而他的家在乡下，上下班的几里路之间新建了一座大桥，规定要收受益费，通过一次收一分。威

耶每天通过两次，一个月就是60分，花去他薪水的1/3。

几个月下来，他觉得这笔过桥费负担太重了，再加上家庭又急需用钱，于是，他在一天深夜回家经过收费员面前时，他提出一个要求："先生，我每天的通过费是否可以先欠一欠？"

收费员以为自己耳朵出了毛病，没听清楚，因为从来没有人提出过这种要求。"你说什么，孩子？"

"我是说——"威耶吞吞吐吐地说："我现在赚的钱太少，能否让我先欠一欠过桥费？等我将来赚够了钱，再来还你。"

这是个严寒的夜晚，老人在昏暗的灯火下，发现这孩子只穿着单薄的衣服，冻得瑟瑟发抖，但两只大眼睛炯炯有神，收费的老人不由地生出怜爱之情。

"孩子，你将来一定能赚得很多很多的钱吗？"老人慈祥地逗他说。

"我不知道，但我会努力去做。"威耶爽朗地说。

"好的，孩子，"老人说，"一个有志气的人，没有做不到的事。我答应你，今后可以免费过桥。"

"不是免费，是记帐。"威耶认真地说，"我将来还要还你的。"

"好，好，我一定等你来还帐，"老人笑着说。

这是威耶第一次向人欠帐，而且这笔帐他一直没有还，因为当十年后他有钱时，看桥的老人已经去世了。

这个十几岁的孩子，做事勤恳而没有怨言，他在布赖德公司工作将近两年，特别惹人喜欢。他受到一个商场职员的赏识，这位职员自己开公司时，把他带去做办事员。

其实，威耶早就有辞职之心，他认为制造电线这一行，没有什么大的前途。对于一个十几岁的孩子来说，能作出这种分析，的确有点令人难以相信，特别是他是一个工人，他根据什么来分析电线这一行的前途呢？

有一次威耶听到老板跟计划部门的一个职员谈话说："公司的年产量将增加到370多万公里电线。"

当时他将这些数字默记在心里，有空时自己就开始计算、统计，从材料的规格、数量，到商品的生产、销售，一一搜集资料加以分析。得出的结论使他产生了怀疑："大家都这样增加产量，是否能与电线的需求相适应？"

经过几个月周密谨慎的分析、统计，他发现销售量的增加，远比生产量增加速度慢，并以此为据来推测此公司的发展前景。他这一分析所得的结论是否正确并不重要。重要的是，一个十几岁的孩子能做这样复杂的工作，就充分显示了他的能力和志向。

威耶才能的显露，是在当办事员以后。尤其是他那过人的记忆力，更是少有敌手。五位数字的加减乘除，不用纸笔计算，他只用脑子，就能很快求出答案。

一个有大成就的人，其成功决不是偶然，除了外在因素，必然还有一些内在因素。以威耶来说，他后来之所以能跟美国钢铁公司相抗衡，靠的就是这种与生俱来的分析才能。

美国镀锡公司有一位业务经理叫巴尔斯，此人极有才干，而且也乐于提拔有才干的人。由于业务上跟美国镀锡公司常有往来，威耶获得了另一个发展的机会。威耶服务的公司有一次送一批产品去镀锡公司，威耶正跟经手人讨论价钱问题，巴尔斯走了过来，很不客气地对他说："价钱问题，我会跟你老板谈，用不着你多嘴。"

听了巴尔斯这种不礼貌的话，威耶不但不生气，反而笑嘻嘻地说："你的话不错，不过，我既然是吃老板的饭，替老板做事，总不能睁着眼让他吃亏，对不？"威耶这副好脾气，是在布赖德电线公司当工人时锻炼出来的。

巴尔斯气势逼人地问："噢，你的意思是我们的价钱不公道？"

"如果按刚才这位先生告诉我的价。"威耶不慌不忙地说："我认为确实有不合理之处。"

"你根据什么做的分析？"巴尔斯带着讥讽的神情说："小伙子，你要知道，这不是小孩子的算术，扳手指就能算出来。"

"但计算镀锡的成本，也并不是很复杂的事，我现在就可以算给你听听。"威耶当即把单价多少，用锡多少，消耗多少，人工多少，电力多少，流畅地说了出来。当威耶最后说到"你们开始给我们的总价是8374元3角5分，实际上，你们的开销不会超过5427元6角，因此至少净赚了2946元7角5分……"，巴尔斯的眼睛跟着他的数字逐渐瞪大，最后好像要跳出眼眶来似的。

在场的所有人大为吃惊，一个十几岁的孩子，竟能不假思索地把这一连串的数字说出来。巴尔斯惊奇之余，又多了一层好奇，但他不想再公开谈论，所以把威耶请到办公室，很谦虚地说："你替我们计算利润，数字是否正确，我并不知道，要去问一问会计员，我不懂的是：你对材料价格及消费问题，怎么会这么清楚？"

威耶坦诚地说："我不了解实际情况，让老板多

花钱，就是我的失职。自从老板要我负责这项业务以后，我就开始搜集资料，想估计出镀一件产品的最低价格。”

巴尔斯听了心情激动，感慨地说：“如果所有的员工都同你一样，老板就好当得多了！”

“事实上，我这样做也不是完全为了老板，”威耶被称赞得有点不好意思，低下头说。

“那你还为了什么？”

“我喜欢分析价格，我认为这是锻炼自己能力的好机会。”

巴尔斯对这个少年产生了浓厚的兴趣，一个自私的念头油然而升。但他是个比较稳重的人，所以在深深思索之后，他才说出来。

巴尔斯关切地问威耶：“现在你薪水是多少？”

“周薪 25 美元。”

巴尔斯有点意外，这已不算是一个小数目了。经过片刻的思考，还是说出了自己的想法：“如果有人给你更高的薪水，比如周薪 35 美元，你肯不肯辞去现在的工作？”

“不行，”威耶斩钉截铁地说，“奥亚先生对我太好了，我不能无缘无故地辞职。”

“你总不能替别人当一辈子办事员，是不是？”

“是的，当我认为该离开他时，我才能离开，现在不是时候。”

“好的，”巴尔斯见他如此坚定，“等你觉得应该离开奥亚时，请你一定先来找我，我很希望有你这样一个帮手。”

此时威耶 19 岁，六、七年后他离开了原来的公司，因为老板一心要去西部淘金，并且要威耶一起去，被威耶拒绝了。

“你是怎么想的，威耶，”奥亚说：“凭工作赚钱，苦一辈子也赚不了多少。只要我们去找一个小小的金矿，就会马上变成巨富。”

“谢谢你，奥亚先生，”威耶找了两个理由：“我要维持家庭生活，不能远离，再说，我的个性不适合做这种冒险的事。”

事实上，他这两个理由都是借口，他不愿意去西部淘金主要是因为他想到“美国镀锡公司”去工作，因为那次跟巴尔斯经理的谈话，给他留下了深刻的印象。

威耶进入了“美国镀锡公司”，这也是他第一次在一家大规模公司里工作，他的眼界更开阔了，并且对这里的庞大组织发生了极大的兴趣。

思想完全成熟，工作更加勤奋的威耶，不久就升为副经理，在这段时间里，每天经常是工作 16 个小时。

自小他就有一种超人的坚强意志力，这也是他能在困苦艰难中脱颖而出的主要原因。

1901 上，钢铁大王卡内基和金融界巨头莫凯恩合作收买了八家公司，建立了一个超大型的公司。这就是直到现在仍在世界钢铁业赫赫有名的“美国钢铁”（US 钢铁公司）。

美国镀锡公司是被吞并的八家大公司之一。威耶也就顺理成章地转入美国钢铁公司的旗下。可是，当年提拔他进入美国镀锡公司的巴尔斯却辞职不干了。“这是你发展的好机会，亚奈特，对你来说，美国镀锡公司是小了一点，但对我来说，美国钢铁公司似乎太大了。”两人在分别时，巴尔斯坦诚地说。

威耶理解他的前一句话，因为他自己已经感觉到，美国镀锡公司并非他理想中的大企业，但威耶并不理解巴尔斯最后一句话的意义。隐约之中，威耶的锋芒似乎已盖过了这家公司，好像在浅水湾中游动的一条大鱼。

才能卓越的威耶，转入美国钢铁公司不久就被公司委以重任，出任匹兹堡最大钢铁工厂的负责人。他由小工做到最大钢铁工厂的负责人，没有依靠一点点人事关系，完全是凭自己的努力。

这是 1903 年的事。从他进入美国镀锡公司到转入美国钢铁公司，前后仅三年的时间，升迁的如此快速，即使在用人唯才的美国企业界，也是少有的现象。

按理由说威耶应该满意了，28 岁就当了美国钢铁公司下属的最大工厂的负责人。可是，威耶志比天高，他要创立自己的事业。正如他自己所言“他们给我的职位再高，我仍然要听他们的，不能尽情实现自己的抱负。”

有人说，威耶天生是经营大企业的人才，这并不夸张，就连威耶自己也承认这一点。他暗下决心，要自己创造一个大公司。

目标是美好的，现实却必然是现实，威耶不是一个好高骛远的人。他脚踏实地，一步一步地往前走，不存一点投机取巧的想法。

在美国钢铁公司工作的第三年。威耶突然提出辞职，决定要走自己的路。他突如其来的行动，引起公司当局不少人的猜测，有人私下打听其真正意图。当大家得知他在西佛吉尼亚买下一个小型锡厂，要自己当老板时，大家倍感惊讶：不当匹兹堡最大工厂的负责人，而去开一家小工厂。

一个小小的镀锡工厂，要想发展到与US钢铁公司相提并论，几乎是不可能的事，除非奇迹出现。

观察锐敏，善于分析的威耶，为什么会有这种鲁莽的行为，这是当时认识他的人心中共同的疑问，而且这一疑问始终没有得到明确的解释。

当然有不少人曾亲自问过威耶，但不同时期得到的答复完全不同，而且话中含意也相当暧昧。

到了老年，有人提出这个问题："你觉得离开US钢铁公司的选择是对的吗？"他的回答是："与其帮别人做大生意，不如为自己做点小生意。"

那么，他离开US钢铁公司的真正原因是什么呢？

不妨从他的合伙人——菲利普身上寻找原因。

威耶在西佛吉尼亚买下的那家小型镀锡厂，所用的资金并不完全是他自己的，菲利普是US钢铁公司的一位经理。即使威耶有远大的眼光，要自己创事业，菲利普却不一定能看得出他未来的成就，那为什么他又愿意舍弃高薪职位跟威耶跑到西佛吉尼亚州去开个小工厂呢？这就很耐人寻味了！

更令人奇怪的是，据说买下那样一个设备简陋的小型锡厂时，两个人并没有多少钱，他们只有不到20％的现款，其他还是从银行借的。

由此可以看出，威耶离开US钢铁公司独立经营，事先并没有充分设备。换句话说，他是匆忙离开的，因此，大家的猜测和传言就更多了。

根据威耶事后的一切做法，和他发奋图强的坚强意志，在众多的猜测中，有一种说法比较接近事实，特在此提出。

据说，威耶在做事方面，不大喜欢一成不变，常有一些自己的见解和规定，"定量工作制"就是由他自己想出来的。

所谓"定量工作制"，就是把上级交下来的工作量，按天数平均分配，先做好先下班，不一定非要干够八个小时。

因为工人都有一个共同的心理，先做好先下班，不必磨"洋工"。这样可以防止工人偷懒，并提高工作速度。这是"定量工作制"的优点。

有一天下午，快到下班时间，董事长莫凯恩到厂里视察，发现下班时间还未到，工厂走了一半人，而且工人进进出出情况很乱，当时就大发雷霆。

"这是怎么回事，威耶先生。"莫凯恩咆哮着说，"我以为我到了百货店，这些人究竟在干什么？"

当着那么多人的面遭到老板斥责，威耶表现得很冷漠："我看不出有什么不对。"

"没有什么不对？"莫凯恩更加生气，"工作混乱姑且不说，为什么就这么几个人在工作，其他人呢？"

"下班了。"

"下班？我的天哪！"莫凯恩神情很夸张，让人真以为天要塌下来了，"现在几点钟？谁叫你们下的班？"

"我。"威耶的脸色愈来愈难看。

"我知道是你，别人谁敢这样做？我是说，为什么有的人要先下班？"

"他们的工作做完了。"

"做完了，"莫凯恩瞪着大眼睛，"你是怎么搞的，威耶，不是每人每天工作八小时吗？"

"不是，"威耶怒极之后，反而极为平静，"我是按工作量计算的。"

"真新鲜啊！你是怎么计算的？"

"是这样，"随同莫凯恩来的菲利普，是威耶的好朋友，他想替他解围，所以急忙说，"他实行的是"定量工作制"，谁先做完谁先下班，这种制度的好处是——"

"我想听听威耶自己的解释。"莫凯恩很不客气地打断了菲利普的话。

"我不用解释，"威耶突然说，"只要我没有影响公司的生产进度，不管用什么方式做，我自己有权决定，不用别人过问。"

"管理这样的大公司，你那一套是不合适的，我们一切讲求制度化，没有特权，没有例外。"莫凯恩也毫不客气地指责，"你这种观念和作法，都是小工厂、小公司的方式。"

不但专横而且有时候说话很难听的美国著名金融界大王莫凯思和才华横溢的威耶，都是出了名的倔强脾气，在互不相让的情形下，两个人终于决裂了。

最难听、最不堪入耳的话，也就是最能激发人斗志和毅力的话。"虽然你看起来好像颇有才能，威耶先生，但你一辈子不可能创立像我这样大的事业。"这是莫凯恩最后，也是最难听的一句话。

威耶极为生气，说话的语气像在开玩笑："我想你这个钢铁公司不可能永远是最大的，如果有一天你发现有一个比你更大的公司，那个公司一定是我经营的。"

是否真有这段纠纷，两个当事人都没有证实过，但通过分析知道威耶跟莫凯恩之间有着很大的矛盾。

威耶选择钢铁厂的地址是个几乎无人知道的小

镇——佛吉尼亚的考赛克镇，在此发展钢铁重工业，简直是令人无法理解的。

当时人们认为除匹兹堡以外，没有任何地方适合经营钢铁工业，然而从匹兹堡出来的威耶，竟老远的跑到这个小镇来设厂，一定有某种原因。

一位朋友这样说过：当时朋友们劝他，不要做“明知不可能”的傻事，他的态度很坚决，好像除考赛克镇之外，再没有适合的地点了。威耶没有丝毫的犹豫。

下面是威耶跟记者的一段对话的摘录：

记者问：“您来此建厂，无疑会给本地带来繁荣，但我们有一点怀疑，像考赛克这种小镇，是否适合发展钢铁工业？”

威耶答：“当年我们祖先来新大陆的时候，也只是一片荒凉，我认为人可以改变环境，正如罗马是建造的一样。”

记者问：“听说您来自匹兹堡，一定对那边的情形很熟悉，您认为是匹兹堡合发展钢铁工业，还是考赛克镇适合？”

威耶答：“我的行动不是很好的回答吗？”

记者问：“你的意思是考赛克镇比匹兹堡适合，是吗？”

威耶答：“是的，当然，但这只是就我个人处境而言。”

记者问：“你是否愿意作进一步解释？”

威耶答：“像这种小资本的企业不适合在既有工业中心发展。因为传统所造成的偏见、敌意，都是我们的力量所无法抗衡的。所以，要创造自己的事业，我们就必须寻找新土地，新环境。只有自己创造出来的环境，才能充分地实行自己的理想和工作方法，真正奠定自己的事业基础。”

以上这段对话，显示威耶离开匹兹堡之前是受过打击的，也证明了他跟莫凯恩那次争吵的真实性。

第二个事实是他的生产方针，开始他建立的工厂规模不大，走的却是一贯作业路线，这无疑是针对美国钢铁公司所采取的措施，这也是说他一开始就是想摆脱美国钢铁公司控制。

当时的情形是这样的：一般中小型钢铁公司，都向美国钢铁公司采购半制成品，如钢板、钢线等。这种依附现象，使美国钢铁公司很占便宜，他们可以随意在数量上施加压力，以达到操纵价格的目的。

例如，某小厂接到订货单时，需要一吨钢板作材料，但美国钢铁公司往往会告诉对方只能供给半吨，除非加价，否则他们不会供给足额。这种情况使很多中小厂商牢骚满腹。

威耶听朋友们说过这种情形，因此建厂之初就采取一贯作业生产路线，摆脱美国钢铁公司的控制，免受其苦。

根据这两件事进行分析，当年威耶跟美国钢铁公司显然并不融洽，即使没有传说中的那样恶劣，至少证明了他在该公司服务时，跟某些高层人士关系不佳。

威耶以超人的毅力，决心摆脱美国钢铁公司的控制，以“打破传统”的精神到远离匹兹堡的偏僻地方建厂，不仅突破了钢铁业一家独占的局面，而且使一个无名小镇。变成美国第二个钢铁中心。

万事开头难。在收买那家镀锡公司时，工作并不是一帆风顺的，其中最大的难题就是资金。威耶和菲利普本身没有多少钱，而对新环境又非常陌生，想借贷都是无门路可走。

考赛克镇上当时只有一家农民银行，有一天，威耶路经银行门前时，突然想起当年欠帐过桥的情景，他想：“我何不进去跟经理商量商量？”

这家农民银行的经理，不但待人友好，也很热心地方公益，是当地很有名望的一个长者，而威耶借款的方式也与众不同，他对经理说：“我想到贵镇发展钢铁事业，经理先生以为如何？”

“果真如此，实是本镇之福。”银行经理说：“欢迎！欢迎！”

“我想以贵镇的那家小型镀锡厂为根据地，现在收购条件已谈妥，订金也付了。”

“这件事我听说过，”银行经理说，“听说你是从匹兹堡来的，在那边发展不是比小镇省事得多吗？”

威耶坚定地说，“用小资本发展，必须远离那些大厂，从而不受他们的影响和控制。再说，一个真正创造事业的人，要能自己创造环境，而不是享受别人的成果。”

威耶这几句有骨气的话，使银行经理颇为感动，但这并不是他向威耶贷款的主要原因，威耶发展考赛克镇的计划，才是他答应贷款的真正原因。

威耶接着说：“无论是交通状况，原料的供给，考赛克镇并不比匹兹堡差，现在最大问题在于：有钱的人不了解这一发展情势，了解的人没有雄厚的资金，因此，要使本镇发展，就必须使这两种力量结合在一起。”

威耶这番话正合银行经理的想法，他本来早就有这种想法，经威耶精辟地分析，愈发觉得考赛克镇是有发展前途的。

因此,他除了以不要担保的方式贷款 1 万美元以外,并答应替他邀请当地的有钱人开一次座谈会,研究筹措资金的事。

经理坦率地说:“要想使本镇有重大发展,我这家小银行的资金是不够的,正如你刚才所说,一定要当地有钱的人全力协助,才能有所成就。你刚来不久,人生地不熟,我来替你出面邀请,相信以你细致的观察,入情入理的分析,他们不会无动于衷的。”

这次座谈会,威耶作了一生中最成功的说服工作,参加的人士有十几个,几乎全部被威耶说服了,答应每人出资 25000 美元,组织一个公司,全力发展钢铁事业。自此以后,威耶的事业才真正有了根据地。

威耶和菲利普在人生地不熟的情况下,竟然说服了十几个人投资,可以想象得出他的说词是多么有力。更难得的是,这些当地有钱人士,竟肯让外来的“穷小子”当总经理。

公司成立之后,威耶把它命名为“国际钢铁公司”,单从这个名字来说,就比美国钢铁公司高一级。从这里,也可看出威耶当时的雄心。

威耶的经营方针是,工厂的规模可以小一点,但一定要建立一贯化的生产设备。虽然威耶心里,时时刻刻想着与美国钢铁公司展开全面的竞争,但他知道凭自己的实力无法实施全面攻击,所以采取了“点的突破政策”。

他先从自己最熟悉的镀锡工业开始,全力发展镀锡制品,这是当时新流行的一种产品,他相信自己在这方面的技术,决不会输给美国钢铁公司。

威耶估计一点不错,他的生产成本比美国钢铁公司低,使他在价格上占了便宜,品质也并不次于大厂的产品。

这时候,镀锡制品的市场正处于开拓阶段,销路并不怎么样,因此,美国钢铁公司并没有把威耶的产品当作一回事,否则凭当时该公司雄厚的实力,很可能压得威耶抬不起头来。当然,威耶的生产工厂远离匹兹堡,也是他初期顺利发展的原因之一。如果终日在大公司虎视眈眈的监视下,很可能不等他羽毛丰满就被扼杀于摇篮之中。

第一批镀锡制品的销售状况使威耶建立了信心。同时,他那长于分析的头脑,使他观察到一个发展趋势:镀锡制品的广泛使用已为时不远了。

因此,他一面筹措资金大批进料,一面让工人加班,把生产的镀锡铁皮库存起来,结果不出一年的时间,用于保存食物的镀锡铁皮制品在全世界流行起来,使他的公司大大兴旺,同时也为国际钢铁公司日后的发展奠定了雄厚的基础。

威耶一生中最大的成功之处是:在执行生产、销售计划时,他能随机应变。

在生产技术方面,他时时刻刻不忘突破美国钢铁公司处处领先的局面,因此,他礼聘了不少名噪一时的冶铸专家,组成一个研究机构,革新生产技术和生产设备。例如,国际钢铁公司首先采用的四重式连结延压设备,就是这个行业最新的生产设备,这一技术的领先形势,其他的同业在几年后才跟上来。

在管理方面,一般人都觉得考核工作最难,不易做到完全公平合理,因此,他也突破传统,创立一项新的考核办法,称为“分项为工制”。

这一方法是依据不同收益率,把工作性质分成几个大类,然后在每类中制定考核标准,这样在考核评分时,必须以实际的数字作根据,不能凭主观的好恶来决定。

威耶做任何事情都非常理智,很少因一时的感情冲动而犯错误。这一点,也是他令人最难理解的地方,因为有很多重大决定表面上看起来都是基于感情的冲动。

前面谈的他到考赛克镇设立钢铁厂,似乎是专门与美国钢铁公司较劲,但是,后来事实证明,这个当时不为人重视的地方,是非常适合钢铁工业发展的。首先,它距离煤矿很近,炼钢铁的燃料费成本大大降低;其次,是交通便利,无论水路或铁路的运输都非常发达。

这两个条件对钢铁事业来说都是很有利的,但威耶刚来时,没有人想到他会考虑得这么远。

“大智若愚”用来形容威耶是最恰当不过的词。他一生做过很多事,一开始看起来是非常不明智的,可是在事后,你会发觉他当初的决定是何等的正确。

1929 年间,各大企业受经济不景气的影响,纷纷减薪,在钢铁业中,减薪幅度,大家都是以美国钢铁公司为标准。因为长久以来,该公司居于领导地位,同业们以它作为标准已成为习惯。尤其在经济不景气时,员工情绪极不稳定,大家更不敢标新立异。

在这次减薪风波中,只有威耶独行其是,采取断然措施,大幅度降低工资。很多人替他捏一把汗,因为在员工们情绪低落时,这一措施无异是火上加油,尤其是管理工人的马利文,听到这一消息,更是深感不安,马上去见威耶,提出抗议式的警告。

“你这样做,会使工人哗然的,”马利文说:“我不敢保证不会发生严重的后果。”

“你认为最严重的后果是什么?”威耶很冷静。

“我不能确定,”马利文说,“例如骚动,罢工等,已有不少类似事件发生,他们可能这样做。”

“我认为罢工并不是不幸的事,至少对我是如此,”威耶表情严肃地说:“你应该知道,很多老板都希望通过能停工来减少开支。即使拿我们来说,现在的生产就是毫无意义的。”

“那您这样做的目的,是故意促成他们罢工了?”

“不,当然不是的,”威耶摇着头说:“我这样做的目的,是希望大家团结与共,坚持到最后一分钟,度过这一难关。”

“我不懂你的意思,威耶先生。”

“这个危机还要继续一段时间,对吗?”威耶说:“我要衡量一下我们的实力,以现有的开支能维持多久。假如在这段时间内,支出超出了公司的负担能力,到最后结局是什么。你应该明白。”

“可是,其他公司的减薪幅度都比我们小得多。”

“你是指美国钢铁公司吗?”

“现在不止是它一家,其他公司也都是按照它的标准减薪。”马利文说。

“我们有自己的标准,”威耶说:“在非常时期中最重要的一点是量力而行,因为问题的关键不是在薪资减低多少,而是看看谁能支持得最久。假如我们跟美国钢铁公司采取同一标准,也许支持不了多久,我们就会破产。”

“我知道您有困难,威耶先生,而且我也很同情您的处境,”马利文委婉地说,“可是,我怎样使工人们也能懂得这个道理而同我们合作呢?”

“这是我的责任,”威耶毫不犹豫地说,“让我来告诉他们。”

马利文非常担心老板面对面地与员工谈论这一问题,如果群情激愤难平,局面就不可收拾了,他是否应该向老板说明可能发生的情况?

眼光锐利的威耶,似乎已看透了他的心意,笑着说:“你别担心工人们会让我下不了台,我相信自己的说服能力。”

从十几岁威耶就开始显露他超人的说服力,在他一生的事业中,这一才能曾帮他度过无数难关,往往别人认为很棘手的问题,他三言两语就能解决。

就拿这次减薪来说吧,这是关系工人切身利益的问题,甚至对他们整个家庭生活都可能产生很大影响。老板最怕处理这类事,因为加薪的消息人人喜欢,减薪的消息却谁也不愿听,何况他比其他同业减的幅度都大,工人们就更不能忍受了。

因此,当公司里高级人员知道他要亲自向员工说明减薪的原因时,大家都很为他担心,有人劝他打消这一念头,理由是:这类问题不宜由老板跟员工面对面地解决,以免闹僵了没有缓和的余地。

但威耶不同意这种看法,他认为“丑媳妇难免要见公婆”,不如早一天向工人说明,以消除猜疑所引起的怒气。

当威耶走进那间因停工而腾出来的厂房时,议论的声音小了一点,工人们席地而坐,秩序显得很乱,和平常不一样,威耶没有受到工人们的鼓掌欢迎。

这不是好兆头,但威耶并不慌张。只是他严肃的面孔,增加了几分坚毅的神色,步伐也显得格外有力。

他走到用办公桌临时凑成的讲台后面,过了足足5分钟,等下面完全静了下来,他才用坚定而充满情感的声音说:

“我今天为各位带来一个很不好的消息,我要减少各位的工资,而且比别的公司减得多。”

他没有开场白,完全采用单刀直入的方式,——这是这类问题很少见的处理方式,出乎所有人的意料之处,连工人也怔住了。等他们反应过来,刚要开始骚动时,威耶以强有力的语气接下去说:

“你们肯定很不高兴,问为什么?为什么我们要减薪?为什么我们要比别人减得多?

“坦白告诉各位,这不是我的过失,也不是各位的过失,这是由整个局势决定的,不是人力所能抗衡的。各位了解了这一点,我才能继续往下说。

“现在我来说明为什么我们要比别人减得多。原因有两个:一是为各位的工作着想;二是为各位的家庭着想。

“假如我们比照别人的标准减薪,也许一年不到,我们公司就要停工倒闭。到那时候,各位再找工作也不易,生活马上就会发生危机。

“按我现在订的减薪标准,我敢向各位保证,我们一定可以平安度过这段不幸的时期。大家的生活也许会苦一些,但可以安心工作。

“也许你们会问,那些减薪少的公司难道就一定会破产倒闭吗?我不愿作预测,请各位将来看事实证明。我相信,你们也应该相信,我的分析从来没有失误过。

“各位不要图眼前一点小利,要从长远着想,并相信我这样做不是为难你们,而是为了我们大家共同的前途。”

威耶用简单的演讲解决了如此严重的一件事,当然,并不是因为内容如何动人,而是他的声音、表情强化了这些话的效果。

事实证明,威耶的话并不是欺人之谈。一年之后,有三家工厂因财务困难而倒闭,失业工人因生活困难而惹事生非,引起了社会很大的不安。

在不景气时代,国际钢铁公司虽然情况不佳,但仍旧能维持下去。原因就在于威耶对财务状况的出色控制。同时,危机过去之后,威耶领导下的公司,复苏很快,就因为他没有大伤元气。

1933年,威耶率先宣布把工资增加15%,这么高的比率使美国钢铁公司都大吃一惊。

管理人员希望威耶当面向工人宣布加薪的决定,并对工人讲几句话,但他拒绝了。他的理由很妙:“他们多拿了钱,自然知道是我给他们加的,还会怀疑是别人吗?”

威耶就是这样一个人,做任何事都不喜欢墨守成规,自己想怎么做就怎么做。因此,有人说他“专横”、“固执”。

对这些缺点他自己也讳言,同时他对任何赞誉都无动于衷。也就是说,他不喜欢别人赞美,也不轻易赞美别人,这是他的最大长处,也是其他有钱人所做不到的。

他常说:“赞美是使人腐朽的细菌,听得愈多,愈容易使人丧失理智。如果不想为赞美所腐蚀,唯一的办法是工作,不停地工作!人是为工作而生活的,有什么值得赞美?”

很多人表示怀疑,有很多人不接受这种思想,如果不赞美他的员工,他用什么来激励士气?

这个问题的答案,可以从下面的故事中得到:有一次,一个工作非常努力的工人病了,住在医院没有钱,威耶知道了,代付了一切费用,并帮他照顾家人。

当然,这种事例很多,有时候,特地放某人的特别假。或者发奖金。他的原则是:对员工的激励不用空头话,要用实质的东西使受奖的人能得到实际利益。

“如果几句话能补偿员工工作所付出的辛勤劳动,那么他的工作也不会太卖力。”这是威耶管理员工的办法。

照他的看法是:“他们为公司赚了钱,按照比例应该分这么多。”至于其他同行业怎么样他不管。

1957年威耶去世后,他创立的国际钢铁公司规模远不及美国钢铁公司,但他的做法却出尽了风头,受到同业的尊敬。

讨论:

(1)国际钢铁公司是怎样产生的?

(2)威耶的减薪与加薪行为,体现出威耶的什么工作作风?

(3)你认为国际钢铁公司有无能力在将来超过美国钢铁公司?

[案例十] “精工舍”的奋斗

1881年,一位二手货商人之子——服部金太郎在东京开设了一家钟表行“精工舍”,按当时美国的式样生产时钟。1892年开始制造墙壁挂钟,3年后开始制造怀表,1913年开始生产手表——月桂树牌12型。金太郎曾和一位工程师合作,生产一种安装在高楼上直径达16米的钟塔,“精工舍”名声鹊起。然而不幸的是,正当“精工舍”事业蒸蒸日上,准备赶超钟表王国瑞士时,第二次世界大战开始了。在战后百业萧条、物资匮乏的情况下,服部正次毅然接管了这间企业,挑起了复兴“精工舍”的重任。

工人们夜以继日地将受到损坏的机器重新修复使用,为避开停电,他们放弃了年终和年初的休假。不久,精工就推出了“女用5型”手表,投放市场后深受广大消费者的喜爱。50年代后期,“精工舍”已逐渐发展成为大型企业——精工集团。60年代初,精工推出的“马贝尔”手表在国内钟表精确度竞赛中连续3年夺标,成为全日本最畅销的钟表之一。在国内市场获得的巨大成功使精工集团信心倍增,开始积极开拓海外市场,向老牌钟表王国瑞士挑战。

瑞士确实是举世闻名的钟表王国。瑞士的钟表和这个国家的湖光山色一样,在全世界人民心中留下了美好的印象。瑞士在钟表市场的霸主地位异常

稳固,要想振动它绝不是件轻而易举的事情。然而,精工集团并不畏惧强劲的对手,它积极寻找对方的弱点,伺机发动攻势。在关键的时刻,机遇又偏向了精工。

1960年,国际奥委会宣布1964年奥运会在日本东京举办。消息传出后,精工集团群情激昂,决心借机显示实力,向瑞士名牌"欧米茄"挑战。

"欧米茄"是享誉世界的老牌瑞士钟表,曾创下17次独占奥运会计时权的纪录。凭着以往的权威和自信,"欧米茄"是绝对不会放弃这项特权的。

"知己知彼,百战不殆",为了摸清对手,了解对方,精工集团秘密组成了一支干练的考察队伍奔赴当年的罗马奥运会。到了罗马之后,精工考察队的技术人员才感到,奥运会简直是"欧米茄"产品的博览会。各类项目几乎都是在"欧米茄"的指针下决出胜负的。从大的时钟到裁判员手里的秒表,都是"欧米茄"的天下。

然而时隔不久,考察队就心中有数了。仔细调查之后发现,所有"欧米茄"的计时装置,几乎都是机械式钟表,而石英钟表才有几部。这时考察队的技术人员便不再有畏惧心理,当时精工集团已成功地开发出能赶上瑞士的超常精确度机械表,并且受到国际好评。此刻,通过一系列的比较分析,确定了精工的水平已具备了和瑞士并驾齐驱的实力。"欧米茄"并不可怕。

精工集团从精工舍,第二精工舍以及诹访精工舍调来20名技术精英组成了计时装置开发组,目标是在4年后的东京奥运会上取代"欧米茄"。开发组的宗旨是"制造比罗马奥运会还要先进的计时装置",然后在三个公司之间作了具体分工,在有限的时间里完成高技术的产品,三家公司必须拿出各自的优秀技术来。

经过一番周密的策划,由精工舍研制大型钟表和显示器;第二精工舍研制跑表;诹访精工舍多年来一直由59A计划小组来开发石英钟表,所以由它来负责研制东京奥运会的石英表,这是最为关键的一环。

59A计划小组不负众望,率先研制成功一部世界级的最新产品——石英表951二型。它重量为3公斤,平均日差0.2秒,裁判可以用一只手轻松地携带。而且两个干电池可以使用一年,同以前有一部小型卡车那么大的石英钟表相比,确实是一大进步。国际奥委会看过951二型的性能,留下了异常深刻的印象。

1963年1月,精工集团提交一份正式文件给奥委会:精工集团希望提供东京奥运会的跑表、大钟、精密计时器等设备。同年5月奥委会作出答复:请全面加以协助。精工集团战胜"欧米茄",取得了奥运会计时权。在1964年的东京奥运会上,精工表大展风采,赢来各方赞誉,成为日本产品的代表。精工时代来临了。

东京奥运会上的较量并没有使瑞士钟表遭到彻底的失败。在他们看来,精工表的胜利不过是占天时地利的结果。瑞士人依然故我地陶醉于昔日的荣耀之中,根本不承认自己的失败。一场新的惊心动魄的较量开始了。纽沙蒂尔天文台的失利,使瑞士人深刻领教了精工的厉害,在事实面前俯首称臣。

瑞士的纽沙蒂尔天文台举行每年一度的钟表计时大赛,目的在于提高瑞士钟表业的技术水平,扩大瑞士表在世界范围内的声誉。1963年,精工表获得了参赛资格。这是一件极不容易的事情。

虽然4年前瑞士就对外国参赛厂商打开了门户,但却没有什么产品敢冒这种风险,从而使得比赛成了瑞士国内10家厂商间的竞争。精工表是参赛的第一家外国产品。以骄傲自信的瑞士厂商看来,精工此举不过是飞蛾投火,自取灭亡。

按照事先的约定,比赛的检查时间是45天,主要以这段时间的计时精确程度分出胜负。45天过去了,精工表表现不俗,充分显示了自己的实力。石英表951在马林精密计时方面排名第10、11、12。由于石英表的出色表现,精工决定让机械钟表也参加下次比赛。参加国际比赛,可以把握世界高科技发展的主流,判断自己的产品质量达到了何种程度,更为重要的是,使员工有一个共同的目标。

然而在机械表的比赛中,精工虽然竭尽全力,仍然铩羽而归,排名第144位,名落孙山,前几名都由"欧米茄"包揽。瑞士的发条式钟表似乎是不可战胜的。在石英技术上遥遥领先的精工对这个结果并不感到气馁,在1967年的比赛中,精工机械表又卷土重来。

45天过去了,奇怪的事情发生了,无论怎么等待,测试结果仍然没有公布。直到第二年初,诹访精工舍才收到一封来信:本年度将不公布名次,从下年开始停止比赛。这是怎么回事?从后来得到的资料中,这个谜终于被解开。石英表方面,精工独占1至5名;同时机械表方面名列第4、5、7、8名。瑞士方面终止了这项自1860年来就一直举办的比赛,其心虚程度可想而知。

日本人并没有就此罢休,停止挑战。精工集团另辟蹊径,开始向石英表商品化方向发展。与此相反,瑞士钟表业仍然陷在计时竞赛中互相厮杀,忽视了技术力量的商品化。这种认识上的差别,深刻改变了10年后的世界钟表市场。

精工集团意识到,一块随时可以丢弃、价值仅10美元左右的石英表,月误差不超过15秒;而堪称机械表之王的“劳力士”,月误差不少于100秒。两者相比,石英电子表无疑占有绝对优势。因此,在未来的几十年内,市场上需求量最大的将是准确而价廉的石英电子钟表。

1969年,精工将世界首创的石英电子表投放世界市场,随即又推出显示式电子表。尔后,又推出了多功能手表、电池式晶体管钟、长时间运行的钟表等等。新产品层出不穷,价格节节下降,石英电子表开始成为普及品。

在海外市场上,精工表竞争力大增,占领了广阔的市场,瑞士手表处于被动地位。

1974年,服部谦太郎出任精工集团第四任总裁。电子表的出现引发了新的竞争,大企业利用自己的技术优势,纷纷投产电子表。经这一番审时度势,精工开始了新的战略攻势。精工推行“密集型”发展策略,实行多品种小批量生产以适合顾客的不同需要,从低级到高级,包括机械式、数字式、带摆式等等,共800多种款式的钟表。接着,精工又推行“多样化”发展战略,建立一个专门生产医疗仪器的工厂,并打入电子电器行列,生产超小型彩电、微电脑、机器人等等。建立一个生产大规模集成电路的工厂,为电子表和电子设备提供性能先进的元件,向中国、印度等国输出生产技术,使非钟表产品营业额占精工总营业额1/5以上。

1980年,精工集团又收购了名列瑞士第二的制作高级手表的珍妮·拉萨尔公司,开始生产以黄金、钻石为主要材料的豪华型“精工·拉萨尔”手表投放市场。70年代末期,精工手表销量跃居世界第一,高档精工表成为世界名牌并打入瑞士市场。

80年代,精工公司拥有一条由47部机器人组成的生产线,每月生产10万只高档手表,这些机器人都是由精工公司自己制造的。机器人的工作处在中央电脑的严密监督之下,保证不出丝毫差错,这种技术在当时的钟表制造业中是独一无二的。

精工的精湛技术延伸到其他领域同样也是成功的。日本照相机的半数以上快门出自精工;与IBM个人电脑兼容的Epson打印机便是精工所属的Epson公司的产品;东京银座地区还有一家很优雅的精工所属的珠宝店;此外精工公司还负责一种舒适安全剃须刀在日本的行销工作。

面对如此庞大的企业家族,现任领导人服部令次郎充满信心。他环视全球,看到全世界50多亿人,而世界年产手表总量远不到5亿只,他又绘起了心中的蓝图。

讨论:

(1)面对激烈的市场竞争,精工表在制造上采取了什么措施?

(2)精工表为什么会击败“欧米茄”?

(3)世界表王—瑞士表的惨败能给你什么样的启示?

[案例十一] 电子计算器的将军

家电业在过去几年来,饱受经济不景气的打击,然而,夏普公司却一直不断发展,成为家电业界人人谈论的话题。1982年3月,1981年的年度结算统计出来后,夏普的销售收入高达5800亿日元,比前一期增加了6%。获利389亿日元,也比前期增加了32%。

20年前,夏普开发出“电子计算机孔佩特”号,是世界上最早的一台电子计算机。后来加入计算机生产竞争的,除了现在与夏普并称计算机业界双雄的卡西欧计算器外,还有日立制作所、松下电器产业、索尼公司等,一时之间几乎有30家制造厂商,投入了竞争市场。竞争无比激烈,随后许多厂商开始有了如陷泥沼的厌烦感觉,因为有时候居然连掌握市场、刺探同业、计算成本等基本工作,都不容易完成。

日立和索尼首先打了退堂鼓,一些称得上是中坚型的企业甚至中途倒闭,而夏普在这片持续多年

的战争泥沼中，因耐力十足而获得最后的胜利。夏普为何能在多年的战乱中屹立不倒呢？这是由于不断开发新技术，逐步生产更便宜、更良好的机种的缘故。

当年，夏普产品中的半导体部分，全部都得依赖别人，连计算机的主体也是向外采购，当时的夏普，事实上只是个装配品而已。装配时代，烦恼真多，首先为了提高电子计算器的性能，势必只有改为采用LSI（大规模集成电路）为构造的主体，因为原来使用的IC，功能实在有限，但是光是从IC转换到LSI，就不是一件容易的事。

当时LSI的生产技术运用不如今天成熟，最后只好往节约电力的方向开发，多多少少开创一点新特性。同时由于日本国内市场竞争激烈，如果全靠日本国内厂商提供零件，难免随时会有缺货、断货的顾虑，所以又考虑向国外市场采购，于是只得求助于美国的洛克威尔公司，但是这样做，毕竟也不是长久之计。后来才毅然决定走上自制LSI的路。

夏普生产的LSI，并不是全部供应公司内部需要，后来也曾卖给照相机制造厂商。现在，对外销售LSI的比率高达60%，自己公司内使用的反而只占少数而已。当年夏普是为了在电子计算器的市场竞争中致胜，才不得不亲自生产LSI。正好当时美国波士顿顾问小组推衍出一套公式，认为“IC业界，累积生产量如果能达两倍，生产成本即可以降低28%”。夏普毅然投入LSI的生产。

结果，在它有余力外卖LSI时，生产成本果然已经降低。后来LSI反而变成夏普事业成功和稳定收益来源的最重要产品。从世界市场的角度看，电子计算器的需要增长率，已经面临了瓶颈。

事实上，在1981年，不论是夏普或是卡西欧，都曾调整了生产量，然而夏普所以比卡西欧多生产了200万台，是有其原因的。原因之一，当然与LSI的生产技术有关，但是最主要的原因，是因为夏普本来就在从事太阳能电池的生产，在推出使用太阳能电池的电子计算器时，能力自然胜过卡西欧。

太阳能电池计算器是利用太阳能来充电。使用太阳能电池的计算器，不但厚度可以缩减为1.6厘米，价格也可以急剧下降，成为市场上最富竞争力的新产品。

为了在电子计算器的战场上求胜，夏普又决定开始生产LSI。一旦投入LSI的生产，便使夏普与“轻、薄、短、小”化路线密不可分。

夏普所以能开发出日本第一台“电子翻译机”及世界最小的普通纸复印机等，都是高度运用LSI的结果。今天的时代早已进入国际化时代，然而一般日本人的外语会话能力实在不怎么高明，所以许多人都会有“难道就不能制造出类似自动翻译机的语言工具吗？”的想法，夏普1979年11月推出电子翻译机，终于圆了不少日本人的梦。

本来，多家电机制造厂，无不将电子翻译机之类的新产品，列为生产开发的努力目标，但终究还是让夏普公司抢先了一步。但日本厂商开发的电子翻译机，并不像电子计算器一样能占住领导世界的宝座。在此之前，美国德州仪器公司已推出了英语、德语、法语等几种语言的翻译机，照过去的惯例来看，夏普似乎是可能奋起直追、迎头赶上的，但事实上翻译机的生产却没这么简单。

因为日语的结构，与西方语言完全不同，要越过这层语言结构的障碍，非得拥有自制半导体的技术不可，也就是说必须先发展出世界上存储容量最大的ROM（只读存储装置）技术。

其次，要每个月生产3万部体积相当于两个卡片式电子计算器大小的电子翻译机，时间上也有困难。后来因为佳能公司发展出了简化的翻译机，夏普乃以此为基础，另外在翻译机上追加了法语、德语的翻译功能，才使得夏普的翻译机销路超越了佳能公司，现在据说月产量是5万部。

夏普是日本电子翻译的先驱，它所以能摆脱其他厂商的追赶，关键全在于它利用了许多在生产电子计算器的过程中所开发出来的技术为基础，然后加速开发别厂无法轻易学得来的技术。这种方式，就是夏普的基本战略。

夏普的这套战略除了应用于电子计算器和翻译机的开发经营外，也施用于所谓“口袋电脑”的开发上。

电脑的发展历史，最先是泛用性的大型电脑，而后有小型电脑、办公室电脑，然后是个人电脑，整个趋势是不断向小型化发展。至于使用形态方面，也明显地由集中处理朝分散处理发展。同时在所谓“办公室自动化”的热潮中，促使各项事务合理化，也成了非常明显的趋势。

眼见形势如此发展，夏普乃于1980年3月，推出所谓“大头脑小机器”的“口袋电脑”上市。过去的个人电脑虽然号称是个人电脑，但却缺乏随身携带的轻便性。而夏普的“口袋电脑”，至少已“轻、薄、短、小”化到可以置于公事手提箱内，随时随处，都可以取出使用。这种“口袋电脑”，目前虽然还没有造成像

当年日本电气公司推出个人电脑时的那股巨大声势,但在卡西欧计算器和三洋电机等的产品竞争下,也激发了相当的增长。

夏普最初推出上市的“口袋电脑”,是用作事务、技术与嗜好等用途,除了“低价格”的口号外,同时也以“高性能”为追求重点。鉴于“办公室自动化”的进展,夏普在1981年年末,又推出了更高一层次的“口袋电脑”。这是一种8位数的微电脑,具备高级程序语言,可以用对话方式来操纵使用,非常简便而实用。它的RAM最大可扩充到11.5千位组,可同时显现图表及文字,而且具有彩色显像的能力。

在促使办公室自动化的机器方面,夏普不但开发出世界最小的普通纸复印机,也开发出世界最小的传真机FAX。其中FAX刚推出不久,仍陷于苦战中。但PPC的市场开拓,已经结满了可观的果实。

据说在美国市场上,除了全录复印机外,就数夏普的PPC复印机。夏普在提到其“轻、薄、短、小”的秘密时,有如下的一段话:“要轻、薄、短、小,固然是需要有机械技术上的真功夫,但关键还在于要常存有‘与其集中处理,不如分散处理。与其作为业务用,不如作为家庭用’的观念,如此才能开发出有特色和差异性的商品,也才能成为商场竞争的利器。”

此外,在商业电子机器方面,例如日语的文字处理机利用微电脑,自动处理办公室内文件的编成、打印、校对、编辑、复制等工作的机器,1981年“富士通”以每台75万日元的低价推出上市,成为这方面的霸王,夏普则落在“富士通”和“东京芝浦电气”之后,变成第三位。

夏普的文字处理机所以能名列排行榜的第三名,主要是因为它具有一种独特方便的性能:只需在文字盘上10厘米大小的角落,划下平假名的必要部分,即能转译成汉字。真是具有十足的“轻、薄、短、小”的性格,也因此才能顺利攻占了诸如会计事务所等需要较多工作空间的场所。

夏普实行“轻、薄、短、小”化路线,而获得成功的原因,固然是如前面所叙述的。因为当年掌握了有“魔杖”之称的LSI,但除此之外,还有一个关键因素,就是在销售时,懂得标榜自己独有的特性。

例如PPC和FAX等都不是世界最早推出的产品,但因为它们一再以“世界最小”等字眼,作为宣传广告的重点,才得以后来居上。同业们对夏普这种经营策略,有如下的评论:“若不是夏普的产品在价格、机能和设计上,都具备了最先进、最尖端的特征,根本没办法挤入这些早已被人开发过的市场。如果销售技巧再不能推陈出新,所有的努力终将是徒劳。”

讨论:

(1)夏普公司在产业结构调整过程中推行了什么战略,它是怎样一步一步走向成功的?

(2)夏普在营销战略上有什么特点?你认为这是不是最好的销售方式?

(3)对于文中最后一句的评论你是怎样理解?

[案例十二] 方便面的诞生

日本人安藤百福经常见到这种场面,总有许多人挤在饭铺前,等着吃热锅里的面条。于是他认识到:日本人喜欢吃面条,那就搞面条行业吧!

但是,这种面条并不是一般的面条。安藤百福制造的是一种可以由工厂批量生产的可保存的食品。他的这种创意一开始却受到人们的冷遇,但他认准的东西是不会轻易放弃的。

他躲在家中,搭起一间简易的工棚,买了一台轧面机,开始了试制工作。随着轧面机发出的咿咿呀呀的响声,轧出的却不是一根根面条,而是一堆堆像泡沫般的团块。望着这堆泡沫团块,安藤百福这才意识到,要把创业的理想变成活生生的现实,谈何容易。

轧面机轧不出面条,可急坏了安藤百福。是因为面粉的粘性不够?还是因为加进去的肉末颗粒太大?他于是采取加鸡蛋进去和过滤肉汤的方法,结果还是没有达到预想的目的。经过反复试验最后终于弄清了轧面机轧不出面条的真实原因,原来是面粉中的蛋白质遇到盐分失去了粘力。因此面条在制作形成之前是绝不能先加盐的。但是,人们吃面条,盐是必须的。于是他想出一个办法,先把没盐的面粉制成普通的面条,蒸熟后,再浸到酱汤里过一下,面条于是带上了咸味。这一雕虫小技,无异于面食技术的一

场革命,安藤百福的试验终于走出误区,迈向成功。

接下来的工作,就是如何将面条烘干,以便长期保存。最初,他曾采取原始的利用太阳光晒干面条的办法,但是这种原始的办法太费时间且需手工操作,不适于工厂化的大规模生产。

他试用过油的办法,效果良好。油炸后,水分立即蒸发,面条上出现许多细孔,这些细孔在热水浸泡时吸水很多,使面条很快变松软,而且过油的面条更富有弹性,味道之好,非普通面条可比。

第一批方便面条便是今日老幼皆知的"鸡肉方便面",1958年8月第一次上市销售。刚开始,批发商们心里没底,不敢大规模进货。但是第一个敢于吃螃蟹的超级市场却爆出了方便面热销的好消息。

顾客就是上帝,市场就是命令,批发商这才发现"新大陆",几乎是一拥而上,把安藤百福的存货搬得一干二净。仅1959年4月,"鸡肉方便面"就出售了1300万包。

鸡肉方便面出乎意料地畅销,引起了全日本干面条制造业的注意,他们也来介入方便面行业的竞争。干面条制造商奥井清澄在1960年1月,用外添调料袋的办法,制造出食客可以随心所欲调味的方便面,挤入了这一新兴的市场。

奥井清澄作为多年的干面条制造商,他明白安藤百福的方便面之所以松散和发软,原因在于汤面里的盐分。于是他把面粉做成淡面条,把调料装在另外袋子里去,使这种新型的方便面既能保持干面易于保存的优点,又能保持鸡肉咸汤的鲜味。

于是,市场上出现了两种方便面。一种是安滕百福的不用调料袋的方便面,一种是奥井清澄的外添调料袋的方便面。起初,安腾百福的方便面因为拥有专利权而畅销无阻,但过了不久,市场消费者在日常生活中开始青睐奥井清澄的外添调料袋的方便面。这种方便面既消除了面条发软和松散的毛病,又能适应众多消费者对味道浓淡的不同需要,从而受到市场的欢迎。

然而,新问题又来了。大批量生产外添调料是一个难题,奥井清澄想了各种办法也没能解决这个问题。正在走投无路的情况下,有兴趣向这一领域发展的一家东京食品公司攻克了这一难题。1962年开始,他们利用制造速溶咖啡的喷雾干燥法制作调料粉末,获得了非常理想的效果。从此,外添调料方式的方便面占据了市场上的主要地位。

方便面的出现,在食品行业掀起了一股热潮。这股潮流适应现代人生活的快节奏,也在节约人们时间方面作出了不可忽视的贡献。鉴于方便面条已由多家公司大规模制造,日本农林省制定了方便面条的JAS规格,颁行于日本食品工业界,这样方便面条就从早期的幼稚产品成长为一种大众化的据有稳定市场的规范产品。

"人无我有,人有我优,人优我转"这似乎在商界是一条公认的规律。安藤百福作为方便面条的发明者,决不会坐视奥井清澄抢走他的全部方便面市场。就在竞争各方都在把提高质量,改进味道,改善包装作为产品竞争的主要目标时,安藤百福却把目光盯向了海外市场。他不声不响地推进着一项宏伟的计划,那就是大规模地向海外出口方便面。

有一天,一个情景引起了安藤百福的兴趣。他发现他的美国公司里的一些年轻女售货员,很随便地把加味的方便面折碎放在玻璃杯里,冲上开水,端起杯子就吃。这给他一个启示:袋装方便面在吃法上存在障碍,要用锅煮后放在容器里才能吃,如果生产一种杯装方便面,用开水一冲即能吃,那该多么方便!安藤百福立即命令他的日清公司研制杯装方便面条,其英文名字就叫"Cup noodle"。

从1971年秋天开始,大批的杯装、盒装方便面源源不断地走向日本市场,而且走出日本国门,飘洋过海,登上北美大陆,成为美国青年人十分喜欢的食品。这种用开水即冲即食的盒(杯)装方便面,满足了产品急需更新换代的要求,仅仅几年功夫,就压倒了袋装方便面,而且还在向前继续前进,用塑料碗装方便面的问世,便是这一发展的明显成果。

在很长一段时间内,安藤百福的日清公司出产的"鸡肉方便面"占全行业的首位,不料到了1963年,别人的外添调料型方便面突飞猛进,达到了和日清公司并驾齐驱的地位,渐渐地,日清公司已感到了招架不住的压力。安藤百福急忙命令公司研究人员田中达郎等人研制自己的外添调料型方便面条。

很快发现,在研究过程中,无法处理折断的碎面条。因为日清公司将方便面从油炸到装入食品袋的过程中,有相当数量的面条折碎了。这些碎面条末当作下酒小菜倒挺合适,但把它作为一种商品出售,却卖不出整形面条的价钱。

有一天,田中达郎和平时一样,正在用锅煮没加盐的碎面条,不料遇上了外单位负责人前来洽谈,田中达郎一时粗心大意,忘了关火。谈话结束后,田中达郎回到实验室一看,锅里已经没有水分了。

他心想:"糟糕!"慌忙关了火,要把锅里的面条倒掉。面条还没有完全被烧糊,他捏了几根面条放到

嘴里,尝尝到底还能不能吃。"咦!有点怪味,这不是和街上卖的炒荞面差不多吗?"

于是,他又拿来些碎面条,放到锅里,一直煮到水分蒸发干为止。与其说是在煮面,倒不如说是在炒面了。他在面条上浇了些调料,吃起来味道特好。他又炒了些洋白菜进去,这就和炒荞面很相似了。田中达郎由此发现,把无味道的碎面条煮熟后,炒干,就成了近似于炒荞麦面的食品。

田中达郎将试验出的方便炒面拿到董事会上,让董事们尝尝,人人都说:"味道好极了"。可是除了安藤百福以外,没有人赞成生产出售这种方便炒面。董事们的意见是:"用盘子盛着吃,是卖不出去的。"甚至还有人夸张地说什么:"鸡肉方便面之所以这样畅销,就是因为调料好,面条只不过是一种陪衬而已。"

安藤百福并没有囿于反对意见,他决定试销30万份方便炒面。鸡肉方便面主要是冬季上市的。炒面在夏季也可以卖出去。这样,生产设备一年四季都可以利用起来。30万份方便炒面于1963年7月运抵日本关西地区上市。没过三天,全被抢购一空。订货单雪片一样飞来。方便炒面终于和鸡肉方便面一样成为日清食品公司的拳头产品之一。

意想不到的事情还有食品安全问题。1964年6月的一天,令人不放心的事终于发生了。当时,大阪市保健所通知日清食品公司说:"有8个人吃了日清牌方便面引起了食物中毒。"日清公司历来对产品质量都严格把关,此时出了问题,令老板石桥贞明异常烦恼。他不知道食物中毒的原因是里面的油发生了氯化反应,生成为一种有毒物质,从而造成了人体食物中毒。

为了把问题弄明白,在当年8月,石桥不顾天气炎热,对从出厂到商店的整个商品流通过程进行了调查。到了批发商那里,他不禁大吃一惊,原来存放方便面的仓库降温通风措施不利。仓库在盛暑时,内部温度可达到40℃以上,高温促使方便面里的油加速氯化。到零售商那里更是吃惊不小,方便面等食品就放在太阳光下曝晒,原因很快找到,日清公司作出了大量努力才使方便面生产转危为安。

显然,石桥老板亲自调查事因,作出决断,才使这件意想不到的食品安全问题得到解决。

讨论:

(1)安藤百福是怎样打破竞争市场把鸡肉方便面销售成功的?当鸡肉方便面在市场上的销售受到威胁时,安藤百福又采取了什么措施?

(2)当食品卫生有问题而导致消费者食物中毒时石桥是怎么做的?原因是什么?体现石桥怎样的精神?

(3)让你经营此类公司你能否更成功地创造奇迹,让鸡肉方便面独占鳌头?

[案例十三] 雨戈的誓言

1985年初,46岁的马克姆·布里克林筹集到1000万美元,成立了一家名为雨戈美利坚的公司。

布里克林是一个企业家,雨戈美利坚公司是布里克林企业的一个子公司。他在汽车行业没有任何建树。相反,1969年他在出售一种小型轿车萨伯乌360时还吃过苦头。

不久,他在新斯科舍成立了一家工厂,生产以自己名字命名的运动车,但也遭到了失败。两次失败并没有使布里克林灰心,后来,他又联系进口并销售菲亚特X1/9和蜘蛛运动车,为此,他还将菲亚特的名牌换成更动听的博通以及平尼法里那,但仍没有卖出去。

布里克林没有在困难面前退却。这次他觉得自己真正站在了财富的面前。他计划进口南斯拉夫一种小型四方的前轮驱动轿车——萨斯塔瓦·雨戈55,于1985年夏天在美国东北部以3990美元的惊人低价出售。

当时美国轿车的平均售价为11500美元,3990美元这个价格比市场上当时最低的铃木赛车还低1000美元。如果宣传得当,雨戈车在美国会有100万的顾客。但布里克林并不想强调雨戈车的"便宜"。"人们不愿买便宜货,因为便宜没好货"他说,"必须要让人们觉得买'雨戈'是明智之举,非常实惠。"

带着这样的心理,布里克林找到了52岁的伦纳

德·斯罗韦茨。伦纳德是一位广告商,他在广告创意上以别出心裁闻名。他在60年代为甲壳虫车作了许多令人记忆深刻的广告。甲壳虫是家庭用车,当年价格也是最便宜的。它是为60年代所谓的雅皮士设计的。

当年,伦纳德的广告把公众的注意从镀有铬合金尾部有美丽装饰的黄色轿车以及大型车转到了实惠而且有特点的甲壳虫上。60年代,他的广告还为消除公众对于进口产品质量的怀疑作出了贡献。

当时,“日本制造”的字样引起人们关于质量的各种不安。伦纳德曾为索尼做过销售电视的广告,为提高日本产品在美国的质量形象起过重要的作用。布里克林相信他能找到推销雨戈车的新观念。

雨戈车要想在美国打开市场,它所遇到的困难比日货进军美国还大。由于它产于南斯拉夫,就很容易让人联想起排长队购买面包的景象,以及粗糙的日用品。

布里克林和伦纳德并不特别悲观,雨戈车是南斯拉夫最大的汽车制造厂。克莱那·萨斯塔瓦生产汽车的历史已有30年,主要是为国外一些大的汽车公司生产汽车。雨戈实际上是参照70年代初的菲亚特设计的。

1984年,公司只生产了171,000辆雨戈车,其中,47,000辆出口到欧洲、非洲及中东。美国市场的开辟可给他们带来一大笔财富。这家已有130年历史的同时生产武器的塞尔维亚大型企业的目标更长远,他们计划到1989年把国际市场的出口量扩大3倍。

萨沃第·克莱那·萨斯塔就是该公司生产的,已有5年历史。这种车在南斯拉夫可以在非常崎岖颠簸的公路上行驶多年。因此,在美国的高速公路和街道上,雨戈车当然是非常可靠的。为了使雨戈车达到美国的安全标准,雨戈美利坚公司已花了150万美元,给工厂发出了长达9英寸的电报,命其参照修改。

工厂也明白在美国的市场上竞争意味着什么。为了偿还国外债务以及满足进口需要,这个国家急需外汇。1985年由于从波音公司以及道格拉斯公司购买飞机,政府财政赤字明显增加。南斯拉夫对西方银行的欠款已达240亿美元,急需偿还。雨戈车很有可能成为重要的外汇来源。

意识到机会难得,萨斯塔瓦工厂组装了两套生产线,一套为满足国内需求,一套用于投向生产美国所需的型号。工厂还将那些最有经验、技术最好的工人派到了面向国外的生产线上,从而保证了运到美国的产品都是质量最好的。

在预测的100万个雨戈车用户中,有些是二手车用户。负责销售的雨戈美利坚公司对该车的消费群体作了判断,布里克林认为,现在因为雨戈车比许多二手车还便宜,他们一定会被吸引过来。另一个顾客群体则是在郊区居住的家庭,他们需要二辆甚至三辆车解决运输问题。其他的用户将是那些被售价平均1万美元的其它汽车吓住的人。这样总计下来,雨戈车最近几年每年的销量至少可达10万部,以后几年相信可接近25万部。虽然不如甲壳虫汽车销量最好的时候,但如果这个计划能够实现,对雨戈美利坚和南斯拉夫都已经相当不错了。

1985年12月,雨戈车已经出现供不应求,布里克林不得不取消一项耗资1000万美元的广告计划。公司的销售商自八月以来共收到8000多张订单,但南斯拉夫的生产厂家已出现供不应求的状况。只有1558辆汽车到货,远远低于需求。

按照这一速度,到1986年8月订单将会达到10万,而公司原计划第一年只供应4万辆雨戈车。如果南斯拉夫的生产不出现问题,他第一年可以得到1600万美元的利润。

1987年,布里克林的销售计划为7万辆,1988年为25万辆。他决定以低于4000美元的价格出售。南斯拉夫廉价的劳动力保证了汽车的低价格,那里工人每小时只有1美元的工资。

在初战告捷后,布里克林仍然相信只有品种齐全才能有竞争力。因此,他计划在1986—1991年扩大生产线,生产更大型的轿车。标准的雨戈GV型车是一种四人双门有尾窗的轿车,使用1.1升四汽缸发动机。

到1986年6月布里克林计划推出GVS型轿车,这种车只是在GV型的基础上增加了一些运动车的修饰。1987年6月将推出的GVS由于发动机加大,其性能会更优良。1988年6月,将出现满足年轻人市场的敞篷车以及雨戈103型,这是一种更大的四门带尾窗轿车。

1989年计划推出长度超过本田阿科德的客货两用轿车雨戈104。不久还推出TCX二人座四轮驱运动车,价格低于10000美元。如果有如此齐全的品种,布里克林相信雨戈一定会取得成功。

除了工厂答应决不再延期交货以外,公司目前并未遇到其它问题。布里克林和他的雨戈车显然找到了一个策略窗口,一个被日本人放弃的策略窗口。

为此，这一年《财富》杂志评选的最畅销商品中，低价的雨戈车排在前7名。

1986年初，低价汽车市场开始出现了竞争。这些车都是小型轿车，发动机低于1.2升，售价不足6000美元。行业专家J·D·保罗分析说，到1991年价格低于6500美元的轿车将占整个美国汽车市场的12%，主要三大竞争者是雪佛莱公司的斯普林特赛车(计划以5380美元的价格售出6万辆)，在加拿大最为畅销的南朝鲜的现代，价格4800美元的波尼。但是价格为3990美元的雨戈车在小轿车市场似乎仍占着主要地位。

然而1986年2月和3月，两个月公开化的报道给雨戈车的形象造成了严重的损害，甚至影响到它在美国市场的生存。雨戈车的形象由积极的极端走向消极的极端。

1986年2月份的《消费者报导》杂志对于雨戈车做了尖锐的批评。首先，文章认为要以3990美元买到一辆雨戈车是不可能的，销售商定金、交货费以及其它各种附加费使雨戈车的实际价格达到4650美元。

接着文章继续批评道，"难道因为雨戈车便宜就应该买吗?我们不这样认为。首先，雨戈车比起几年来我们试过的其它几种小型轿车都差。它的外型笨重，发动机运转虽然还正常，但传送性能极差，也毫不省油。方向盘以及刹车很好，但其它方向如舒适度、行驶、保温、摩擦以及有关控制的设计等都不怎么样。由于装配粗糙以及销售商的粗心大意，这种车有21处毛病。当我们开着车时，发动机漏出的汽油滴在我们的裤子上。当排气系统启动时，汽车内会充满呛人的烟雾。虽然销售商多次修理，厂家也尽了力。但仍然漏油，车内仍然有烟。

"此外，离合器不停地震动，刹车时发出刺耳的尖叫。还有其它种种毛病使我们只能把速度保持在每小时45英里以下。计速器不断发出卡嗒声，车篷也松开了。收音机的接收效果非常差，我们大部分时间只好听磁带，后窗的垫圈坏了。打火器必须更换，固定换档的销子也松了。"

文章接着描述雨戈车是一种过时的车，让人想起十年以前的菲利特。质量如此差的小汽车安全性能令人怀疑。经进一步的贬低之后，文章结尾道："如果你最多只有4400美元，我们认为你最好买一辆二手车，而不是一辆新的雨戈车。"

似乎《消费者报导》杂志的文章说得还不够，一个月以后联邦的检测结果惊动了新闻界，国家交通安全管理局1986年检验结果揭晓，双门带后窗轿车中雨戈车得分最低。

1986年6月，布里克林推迟了第一次普通股票的发行。因为公司本把今年销售量保守地估计为4万部，而实际数字为35,900部，并不令人高兴。南韩进口车现代艾克丝的销售情况最好，头一年上市销量就达168,882辆，创下了市场最高纪录。上一个纪录是1958年法国的雷诺创造的，一年销出了48,148辆。

1987年，布里克林的广告预算由1986年的1300万增加到2000万美元，同时推出了几种新的品种，雨戈车的销量略有增加，达到了48,812辆，但比公司计划的7万辆低了很多。

为了改变雨戈的不良形象，增加销售量，雨戈美利坚公司计划于1988年开始为雨戈车提供一年或1.2万英里行程的免费维修计划。免费范围包括各个部件的成本以及安装、调试的修理费，4年或4800英里的保修计划包括发动机、换档装置成本以及修理费。

这一年，公司介绍了几种新型的汽车上市，其中包括敞篷车与运动车。广告预算增加到4800万美元。在新的电视广告节目中强调产品的结实与可靠。广告中有这样的话："花最少的钱买最结实可靠的汽车。"

尽管做了上述努力，1988年的销售还是不令人满意。该年公司计划的销量25万辆，起初销售非常看好，但是到了后半年，每月的销售量还不及以往同时期的一半。最后年度总销量只有3.2万辆。

1988年年中，布里克林将他在母公司——全球汽车公司的股份卖给了一家投资担保公司。为了使他代理的另一种汽车——马来西亚的普鲁东世家车能进入美国市场，他作了大笔投资，以至于不得不延期推出市场急需的新型雨戈车。

1989年1月30日，雨戈美利坚公司及其母公司环球汽车公司登记破产，公司登记财产为3050万美元，负债5000万美元。因为俄亥俄州有一个清理人威胁要以低于批发价的价格向市场倾销几千辆雨戈车，公司迫不得已只好登记破产。俄亥俄那家公司把那些汽车作为引起纠纷的金融协议的一部分，环球公司必须凑齐足够的资金才能继续经营。

负责雨戈车的领导这时已经离任了。南斯拉夫的雨戈车生产商萨斯塔瓦认识到美国市场对于自己的重要性，因而决定投资一笔钱以挽救雨戈美利坚公司，同时推出了新型的GVC敞篷车以及全新的

中小型带尾窗汽车，希望能够吸引更多的美国客户。

萨斯塔瓦还宣布对所有的产品提供保修。雨戈美利坚公司在登记破产时欠了销售商 250 万美元的回扣，担保修理费的偿还也已延期了三个月。萨斯塔瓦竭尽全力想帮助自己存留的 260 家销售商卖出 1.6 万辆积压的雨戈车。如果需求超过供应，他们计划 1989 年生产更多的产品，同时集中力量推出 1990 年的新型号，包括一种自动换档的敞篷车，以及发动机大于雨戈 GV 型的四门车雨戈 103。

由于萨斯塔瓦的帮助，1987 年 11 月雨戈美利坚公司撤消了根据破产法第十一章所登记的破产。现在它是被南斯拉夫企业完全拥有的子公司。

1989 年雨戈车的销量只有 10,500 辆，雨戈美利坚仍有 1.25 亿美元的帐面欠款。在重新计划之下，债权人被通知，只有在美国的年销售量超出 2 万部时他们才能得到钱，现在又计划推出两种新车型，它们的发动机都更大、更先进。为了挽回销量，公司制定了 1000 万美元的广告计划，主要强调新产品的低价格。

现在，雨戈美利坚公司面临的另一大难题是招回那些在登记破产时放弃雨戈车的销售商。1990 年初公司只剩下 185 家销售商，而两年以前有 350 家销售商。雨戈公司新的董事长兼总经理约翰 · A · 斯比茨说：“我们大约需要 270 家销售商才能占领市场。”

1990 年 1 月 23 日《华尔街日报》上刊登了 1/4 版雨戈车补充销售商的广告，大标题为“雨戈永存。”

讨论：

(1)布里克林的成功经过了几次有决定意义的决策？又为什么会如此惨败？

(2)从案例中可以看出雨戈是以低价竞争而取胜的，但是低价竞争具有长久性吗？”质量是非”是不是雨戈惨败的主因？

(3)假如你是雨戈车的总经理，你会从哪几个方面来挽救雨戈？

(4)本案例可以使一个生产厂家的领导(假如是你)有什么启示？

[案例十四]　“变形虫式”管理

京都制陶营运不久，就接了松下电子的显像管零件 U 型绝缘体的订单。京都制陶能在创业第一年结算出黑字，全靠 U 形绝缘体的大量订单，但与松下电子做生意也绝非易事。在日本关西地区有句名言，生动描绘出松下电子的难缠：“松下电子会把你尾巴上的毛拔光。”

松下电子对京都制陶也不例外，每年都提出降价要求，甚至要求把年度结算的资料拿给他们过目，滴水不漏地审查、追究。

“你的利润太高了，再让一步怎么样？”

“一般的管理费用不了这么多，价格在这儿还可以降 3%。”

京都制陶担心这样下去无利可图，于是拿掺了水的结算书去恳求说：

“我们已经是赤字了，请务必多多包涵！实在不能再降价，还望能把价格往上提一提。”

松下电子采购部门的人员马上回答说：

“这样的话，你们就不用交货了。”。

稻盛不由地想，大概真的有其他公司提供更低廉的产品。于是向松下电子提出京都制陶只拿 5% 的适度利润，却遭到拒绝。稻盛发现，即使按成本价，对松下电子也已经毫无意义。这使他深刻体会到：“一切的一切，归结起来只有两件事：一是市场价格、二是降低成本。只要有其他公司原料的价格比我们少一块钱，就说明我们努力不足。”

自此，稻盛禁止公司的技术人员对技术问题纸上谈兵，而降低成本的努力是没有尽头的，不能说“拿到 10% 的利润不错了，拿到 15% 就可以了”之类的话来搪塞。京都制陶之所以能够成为一个获利率高的公司，关键在于他牢牢地盯住“以最低成本获取最大利润”的目标，并将其当作行动的基准。

为强化员工的成本意识，京都制陶确立了一套被称作“变形虫经营”的经营管理方式。

京都制陶是由一个个被称为“变形虫”的最小组织单位构成。与一般的公司一样，京都制陶也有部、课、系、班的阶层制。与其他企业不同的是，稻盛还组

织了一套以“变形虫小组”为单位的独立核算体制。

京都制陶现有1000个“变形虫”小组，员工共13,000人，每人都从属于自己的“变形虫”小组，每个“变形虫”小组平均由十二三人组成，根据情况的不同，有的小组有50人左右，而有的只有两三个人。

每个小组都要算出原料的采购费、设备折旧费、消耗费、房租等各项经费，然后根据营业额和利润，计算出京都制陶独有的概念——“单位时间的附加价值”。从作业程序中前一个小组买入材料，扣除其中所耗经费，再根据把加工后的产品卖给下一个小组的销售额计算出利润，就可以得出每个员工在每个单位时间内所创造的附加值。这就是变形虫小组的构成方式。

每个小组采购半成品的费用都按一般的市场价格，向下一个小组卖出时也是按照市场价格。公司会按月公布各小组每单位时间内的附加价值，各个小组当月的经营状况、每个组员及小组所创造的利润及其占公司总利润的百分比等等，都一目了然。

譬如说：即使是负责打包的老太婆，也可以明白打包的绳子一根原价是多少，浪费一根绳子就会使利润下降多少，单位时间的附加值会减少多少。而且根据捆绑的货物要求的不同，绳子就尽量买便宜的用，单单这样就可以节省经费，降低成本。这样的经营方式，既将成本意识深入每一员工心里，以将单位时间的附加价值变成浅显易懂的指标。

只要会加减法，谁都可以计算。定出每天的目标，并为达到这一目标而动脑筋想办法，每个人对自己的工作都有自主权。

按小组计算附加值容易追究经营不佳小组负责人的责任。若营业成绩无法提高，就将小组重新组织，所以京都制陶人事变动频繁，小组负责人的调换是很寻常的。

“变形虫小组式经营”还有一大优点，这就是它可以让公司直接对比生产活动与产值，通过数字把握内部日常活动状况或生产动态，如原材料、经费的上升，库存的增加，每个小组负责人的经营能力等等。不论哪个部门效益下降，都能立即判明，以便迅速采取对策。

人总是有上进心的，一般人都希望自己今天比昨天好，明天又比今天做得更好。这种上进心加上动脑筋想办法的自主性，会让一个人愈有成就感，而成就感则更刺激上进心。

大企业的员工很难对自己工作的具体成果有实实在在地感觉，他们常常只是一个大系统中的齿轮，很难了解自己究竟对公司有何贡献。从这点看，单位时间的附加价值激励员工的动力。

每一小组根据订货量尽可能提高合格率，降低原材料的库存量，以减少仓储费用。

每个小组的成绩当然有高低之分，有附加价值很高的，也有根本不值一提的低收益，但公司并不因此在工资、奖金上有差别待遇，对成绩好的小组只是给予表扬，颁赠纪念品，京都制陶始终坚持只给予他们“对公司有贡献”的荣誉。这样做反而更加刺激每位员工的上进心，使他们积极主动投入工作。

那么，组员之间会不会为了争取利润而在交涉价格时发生纠纷，如果组员之间彼此竞争激烈的话，如何维系公司内部的公平性和团结呢？

这大概就是为什么稻盛和夫总是一派公民课教员的样子，认真严肃地告诉员工“做人应该如何”的原因吧！

稻盛让员工相互砥砺，提高每个人的素质，以避免不正当行为，使“变形虫式经营”发挥其正常的机能。

“变形虫式经营”一方面建立员工的成本意识，强调单位时间的附加价值，另一方面又注重提高人的素质。只有这两方面相辅相成，才能真正发挥作用，而这正是稻盛超凡独特的经营管理方式。

讨论：

(1)稻盛企业的管理方式是怎样的？与一般企业有何不同？具有什么特点？

(2)在京都制陶与松下的谈判中，你能发现什么问题，有何启示？

(3)稻盛在管理人员上有何不同之处，你认为是不是十全十美？

(4)假如你是京都制陶业的领导人，你会不会改变“变形虫式”管理？

［案例十五］　“日立公司”的经营管理

日立公司(即日立制作所)是日本最大的综合机电公司,也是世界著名的大企业之一。它起步于“久原矿业所日立矿山”的一个修理部,职工仅有5名,后于1910年独立门户改为“日立制作所”,从创业迄今历经80多个春秋。

战后,日立公司的发展是很惊人的。1956—1974年的18年当中,资本金从66亿日元增加到1278亿日元,增长19倍;总资产从548亿日元增加到11947亿日元,增长22倍;销售额从620亿日元增加为10947亿日元,增长18倍,年均增长率为17.1%。石油危机后它的发展也不逊色,其销售额(1974—1989年)的年均增长率为8.1%。

从销售额看,在世界企业中,由1976年的第42位提高到1980年的第26位;在日本企业中,由1978年的第17位上升为1988年的第6位。截至1990年3月,日立公司拥有职工7万6千多人,仅次于三菱重工业公司;销售额高达35252亿日元;经营利润为2208亿日元;纯利润为1150亿日元。其产品种类达2万多种,主要有重电机、家庭电器、通讯设备、产业机械、交通机械5大门类。产品销路也很广泛,在国内外市场颇具竞争能力。

从国内市场占有率看,水力发电设备的水车占57%,居第一位;火力发电设备的涡轮机(10万千瓦以上)和发电机(10万千瓦以上)均占31%,仅次于东芝公司,居第二位。出口额占公司全部销售额的13%左右,销售地区从东南亚扩展到北美、中南美、中近东、非洲、大洋洲等。

日立公司之所以获得如此迅速的发展,主要取决于“日立式”的科学管理,本文仅就其经营管理的特点加以论述。

日立公司的最大特点是重视技术,在日本一般都用“技术的日立”来形容这一点。其含义是指,日立公司一直是以日新月异的技术更新生产设备推动企业发展的。日立公司的经营者认为,技术革新和研究是创业的基石,是企业发展的动力和生命。因此,它从创业开始就以自主开发技术为目标,并积极引进外国的先进技术,进行消化、吸收、研制、创新的工作。日立公司不仅以“国产技术”著称,也以引进国外新技术而闻名。

从日立公司的最高领导层来看,几乎都是既有实践经验又有技术专长和精通业务的企业家。以1977年为例,在25名董事中,大学毕业的就有20名,其中16名是理工科毕业的,尤其是职务最高的前5名都是名牌大学“东京大学”理工科毕业的,日立公司从创业至今,历代总经理均为东京大学理工科毕业的。

录用职工时很注重学历。仅从录用大学(包括大专)毕业的人员数量来看,1965年386名,1969年735名,增加将近一倍,1971年增加到1295名,相当于1965年的3倍。根据1980年的资料,从日本招募中心对企业录用大学生数量的顺序调查来看,日立公司录用理工科学生的数量连续6年居于首位。正如《朝日新闻》评论的那样“这就是确保高水平的技术开发能力、业绩的稳定、事业内容等多样性的基础”。

拥有庞大的科研队伍。1982年从事科研的研究人员近9000人,占全体职工的1/10以上,拥有博士学位的达600人,在技术力量雄厚的日本首屈一指。

为确保研究部门的物质条件,该公司经常对研究开发进行重点投资,研究费逐年增加。1976年680亿日元,占销售额的6.2%,1977年为720亿日元,1979年高达860亿日元。

日立公司创业时就主张用自主技术开发企业,在其他公司没有研究所的时代,于1925年就成立了“日立研究所”。研究重点主要放在改革工厂的产品,现在已扩展到能源、情报、控制产业和运输、环境、材料以及基础研究等方面的研究。

为得到大学教授和学界的指导。1942年在东京附近的国分寺成立了“中央研究所”。研究领域有化学材料、金属材料、科学仪器、半导体、电子计算机、通讯和原子能等。战后又相继成立了机械研究所、能源研究所、生产技术研究所、装置开发研究所、以及家电研究所和设计研究所。在各工厂还设有开发部,负责现场的研究。

研究的基本方针是,研究所主要负责基础研究,各工厂的开发部主要进行应用研究,即推进各种新

技术的应用和产品技术的革新。以“中央研究所”为例，研究所课题的70%是从工厂和系列公司来的委托研究，其费用由委托单位来承担，其余30%则用总公司的费用来进行自主研究。在自主研究中技术研究和基础研究各占一半。

为了加速新技术和新产品的开发，还建立了“特别研究制度。”这种特别研究又分为“特研A”和“特研B”两种。“特研A”是以二年左右的项目为目标，把特定的产品和技术作为研究的课题，由承担任务的工厂和研究所参加的设计小组进行研究。“特研B”是几个研究所共同编制的五年左右的长期研究项目。这种制度加强了横向联系，发挥了综合技术优势，提高了研究效率。

日立公司的科研成果很突出。技术输出从1964年就开始了，1977年技术输出达80余项，面向30多个国家；从公开发展的专利和实用方案来看，1972—1979年期间，日立公司共为80188项，1980年为10945项，在日本企业中居首位。日立公司的“中央研究所”还成功地设计出了日本第一个原子能反应堆，为日本的原子能工业的发展奠定了基础。

日立公司的科研成果在国内外曾多次获奖，仅从国外来看，日立公司的永久磁石励方式的电子显微镜在1958年的世界展览会得了最高奖，从此一直处于世界领先地位；在1973—1977年的5年中，日立公司在《世界百大新产品》刊物（这个刊物是美国调查研究公司从世界一流技术、新产品中，每年挑选100个最优秀的产品进行表彰，它是世界公认的，也是最有权威的）中，受到表彰的就有10项，而东芝电器公司只有6项，日本电器公司有3项，日本光学公司有2项。在日本企业中，日立公司得奖是最多的。

企业经济活动离不开人、钱、物这三个要素，在这三个要素中，人是主要的，是起决定作用的。日立公司从创业开始到现在，一直重视人才的培养和教育。现任日立公司总经理吉山博吉说：“我认为组织就是由人组成的，建立好的组织，没有优秀的人才是不行的，培养人是最重要的。”

负责研究开发的神原丰三又说：“装备多么优秀的研究设施，研究开发的基本还是人，也就是如何培养人。”在日立公司的教育纲领上规定实施“企业就是人”的教育方针。他们为了谋求企业的生存和发展，在国内外的激烈竞争中取胜，始终把在职人员的教育放在首位，不断加强和充实教育体制。

为了亲自培养熟练的工人，使工人掌握基础知识、提高专业技术，在各事业所成立了“养成所”，生产现场的技术骨干几乎都是从这里毕业的。在各事业所还设有技术革新小组、事务改善小组，经常进行自我启发讲座。

从1961年开始，在劳动部设置了教育课，同时，在各工厂、研究所也设了教育课和负责人。1964年又设立“科学技术学园高中”。为获得高中毕业资格者开辟了道路。1970年开始对全体职工进行教育，现在每年举办200—300次业余讲座，有6000—7000人参加。

为培养年轻技术人员，设立了“技能进修所”、“日立工业专修学院”、“外国语进修所”等。把高中毕业的优秀从业人员送到工业专修学院学习1—3年，培养成具有大专和大学毕业程度的技术人员。其教育内容，设有电气、电子、机械、材料、软设备管理学科。技能进修所是对车间主任进行特别教育的，其专业讲座用硕士、博士水平的内容实施世界第一流水平的教育。外国语进修所对出国者进行英语、德语和西班牙语等语种的进修。

1962年成立了经营管理培训中心，即“日立综合研修所”，专门对科长以上的事业所长、部长、副技师长、主任技师等经营管理人员进行培训。培训内容主要是各方面的业务知识，讲授高等学院的课程。这里进修一般都是脱产进修。进修人员的构成。日立公司和系列公司各占一半。培训中心的资金，日立公司出资2/3，其余的1/3由系列公司来承担。

进修的目的除了学习业务知识和经营方法以外，主要目的正如重永泰彦副所长所说的：“主要目的是用一个东西把人们团结起来，一面相互学习，一面相互了解，共同协作，加强团结。企业是由人组成的，只有通过人与人之间的相互团结一致，企业才能顺利向前发展。”

部长每年进修6次，科长和主任技师（设计科长）每年进修7次，每期总经理一定出席。日立公司的会长或顾问参加系列公司部科长的进修，讲解日立公司的经营传统，对一般按合同来的部长进修，总经理不参加，而日立公司的专务、董事以上人员和系列公司总经理的代表务必参加。

公司最高领导层人员的培训，各事业所以车间为中心，在具体的业务实践中积累经验，增长才干，了解企业的全部情况。就是大学毕业技术出身的人员，在被提拔当董事之前，也要以经营者的身份在实践中锻炼、提高，其优秀者也得按部就班地逐步提拔为常务董事、专务董事、副总经理和总经理。这是日立公司创业以来培养干部一直遵循的基本方针。

例如，吉山博吉总经理于 1925 东京大学电工学科毕业后，首先在工厂工作 2 年多，后来又到总公司做事务工作，1952 年当电力事业部技术部长，1961 年 11 月为董事兼电力事业部部长，1967 年 5 月兼机电事业本部部长，1968 年 5 月任专务董事，1969 年 11 月担任副总经理兼原子能推进本部部长，1971 年 11 月升为总经理。

从日立公司的首脑到基层领导都重视职工教育。例如，总经理在日立公司的部、科长进修时，至少每月两次亲临现场，讲授当前存在的问题和期望，同时跟部、科长一起自由讨论有关部科长正在考虑和所期望的主要事项等。除总经理外，副总经理、专务董事等轮流到研修所讲话。这样公司首脑思考的问题不仅及时地传达到部科长，而且通过部科长迅速地传达到全体职工。

除综合经营研修所以外，日立公司的各进修所都实行独立核算制，因此，日立公司的教育人事部每年要做两次预算，每次把各进修所的进修项目和内容、单价列成表，分发到各工厂、事业所、系列公司，以便招募进修人员。

教师队伍主要由日立公司各工种的专业权威者和优秀经营管理人员来组成的，专职教师很少。

在高速发展时期大批量生产的情况下，即使忽视某种程度的浪费和不合理也能维持企业的发展。然而在转入低速发展时期，这种情况是不允许的，必须进一步努力降低成本、杜绝浪费、提高效率。为此不断开展合理化运动。

为了提高经营效率，日立公司从 1968 年起开展“改善经营管理运动”（MI 运动）。这个运动起初是从提高管理人员和间接业务的效率开始的，而后扩大到所有部门，一直到全体从业人员。首先在总公司设立了“MI 运动”推进中心。该中心定期出“MI”简报，经常交流各事业所开展的情况。另外在总经理的主持下每年召开一次全公司的“MI 运动”成果发表会，以便各事业所间相互学习，交流经验，达到共同提高的目的。

“MI 运动”的特点是，每个阶段总公司有一个共同的改革目标，同时各工厂和各事业所都有各自的改革目标。例如，全公司的改革目标，第一期（1968—1971 年）是“削减帐票”，三年削减了 30%；第二期（1972—1974 年）是“改革规章制度和重新估价报告书”，这方面也达到 30%的改善效果；第三期（1974—1975 年）是第二期内容的补充。即“有关事业部的所有业务效率化”和“有关设计业务的彻底改革”；第四期（1975—1977 年）是“彻底节约运动”等等。

在工厂方面，生产电冰箱和室内空调器的枥水工厂开展提高效率（以最小的费用取得最大的效果）的“MI 运动”，而后又开展减少次品的“ED 改善提案运动”。

1977 年度，该工厂 40 个革新小组共提出 10 万多项改革方案，根据提案内容每项还发给 150—600 万日元资金。在青梅工厂开展了“杜绝浪费、减少事故、提高质量”的“三 A 运动”，在佐贺工厂以“按时交货、无次品”为目标的运动等等。

通过开展“MI 运动”已取得了明显效果。例如，1978 年度，日立公司的发货额为 10 年前的 4 倍，而工务人员减少了 2/3，经理部的行政人员减少一半；由于不断革新，不仅在事务领域，就连设计、制造和检查方面都使用了电子计算机，从 MI 运动开始到 1978 年度，职工减少共 9000 人，节省工资 270 亿日元。

高效率只靠管理方面的技巧是不够的，还得以生产技术方面来弥补。因此，在推进“MI 运动”改善经营管理的基础上，又积极开展生产体制的合理化。根据“彻底消灭浪费”的思想和“以必要的时间、必要的数量，制造出成本低和质量符合顾客要求的产品”的原则，确立了 MST 生产体制（库存最少、标准作业时间最短）。也就是把生产过程中的半成品和库存产品减少到最小限度，并把作业时间减到最低限度。为此，在生产方面实施了工作卡生产方式（即 AP 生产方式）和信号生产方式。

AP 生产方式，就是把所有各工序之间物体的移动都附上工作卡（登记着数量、日期、运输量、运输目的地、放置地点等），每道工序根据工作卡的要求进行生产，也就是在必要的时候，只接受必要的数量，以便造成生产过多的浪费或多余的库存。并且要求本道工序的不良状态和机械故障之类的问题不能波及到后道工序。这就是没有工作卡就不能生产、调拨、支付的生产管理体制。

信号生产方式，这种方式适合于生产变动大，每道工序用工作卡来管理则过于繁锁的生产线。信号系统是通过小型电子计算机或微型电算机来控制的。生产指令和进度的控制，通过信号系统来显示。每道工序必须根据信号指示进行生产。

为此，每道工序的末端都设有信号灯。这些信号灯的指示作用：（1）红灯信号表示，如不迅速完成该数量，就有可能出现短缺；（2）黄灯信号说明，该工序

与下道工序之间的半成品处于标准范围内；(3)绿灯信号表明，如果继续生产该产品就会过剩；(4)红灯闪亮，表示明显短缺状态；(5)绿灯闪亮，表示明显过剩状态。

AP 生产方式和信号生产方式推进了生产线的自动化；作业本身的自动化；工序间运输的自动化；产品的定位、装卸的自动化；发生故障时的停止装置等。这样就减少了加工、组装和运输上的浪费动作，提高了经济效率。

日立公司于 1978 年成立了“综合技术部”，其目的是，加强各事业所之间和各工厂之间的横向联系、互相学习，经常进行技术、产品等方面的交流，避免重复研究、重复投资，杜绝浪费，提高投资效率。

综合技术部设有生产技术推进中心、研究开发中心、试制鉴定中心和价值分析中心。其编制成员都是由各工厂推选出来的，均为各工厂的技术骨干，工作期限为二年。

在生产技术推进中心分设塑料委员会、节能委员会、敏感元件委员会、工作委员会等 10 个技术委员会。负责集中各事业所的技术问题，按类别制定出应有的战略。各个事业所和工厂的设备投资计划在总公司审批之前，必须先经该中心审查，看是否存在重复和浪费现象等问题。工厂的每个计划，该推进中心都要派人参加。

为了指导各个工厂进行生产设备、生产技术和产品的开发，这个中心把全公司的专家都集中起来绘成图，这样在综合技术部就可以知道某问题去委托谁去做。由此可见，生产技术推进中心不仅是总公司的参谋机构，还是各工厂的靠山和支柱。

试制鉴定中心的主要任务是，在开发产品和更新设备方面杜绝浪费，以求更有效地使用资金。日立各工厂每年都要提出上千项合理化提案，该中心对这些提案进行研究鉴定，筛选出有价值可以实施的提案，然后跟工厂共同协作着手试制，其费用由工厂负担。

研究开发中心具有推进基础研究和开发未来技术的作用。它把研究所自主研究成功的新技术或新产品及时交给工厂实现技术转让，而把工厂提出来的研究课题再分发给研究所进行研究。

价值分析中心负责检查各部门的合理化，对出售的商品进行保修，把出现的故障和顾客的要求都用电子计算机记录下来，及时提供反馈信息，以防再次发生同样的故障。

总之，由于综合技术部的成立，大大提高了投资效率，及时进行了技术转让，加速了新产品的研制。例如，对 CAD(用电子计算机进行设计工作)的研究，由中央研究所、日立研究所、日立工厂、水户工厂和系列公司的日立精机、日立工程公司联合进行的，用一年的时间就完成了单独搞要用 10 年才能完成的计划。

讨论：

(1)日立公司在管理上注重哪几个方面？有什么特点？

(2)日立公司人员管理是以什么为依据的？

(3)什么是日立公司的合理化运动？

(4)日立公司的管理给我们一个什么启示？你能不能发现有待补充的地方？

[案例十六] 鲜京集团的新选择

60 年代初着手制定经济开发计划时，韩国政府认为有必要创造一批能够灵活运用丰富而廉价劳动力的出口产业，并从先行发展中国家的情况着眼，认定纤维产业比较合适。此后，纤维工业得到了积极的扶植和发展，它不仅为非熟练的劳动者提供了就业机会，而且也为工业发展所必需的外汇的获取作出了极大的贡献。纤维产业的成长促进了合成纤维的诞生。

60 年代末，三种主要合成纤维——尼龙、聚酯纤维、丙烯纤维——全部都投入了生产，结果，韩国一跃而成为了世界市场上主要的纤维出口国家。

虽然这种趋势一直持续到 70 年代初，但是，由于国内经济的迅速发展和国内劳动力的相对减少，以及东南亚等后续新兴工业国的猛烈追赶，韩国断定国内的纤维工业最终将在国际上丧失自己的比较优势。

因此,在第三个经济开发五年计划中,韩国开始努力摆脱劳动密集型产业,谋求向技术密集型产业的转移。

另外,世界上的聚酯产业在继续发展,进入 70 年代后,它的生产量自合成纤维开始生产以来首次超过了尼龙的生产量;这一点,韩国也不例外。70 年代初,韩国的聚酯生产量 40000M/T,是世界排名第 13 位的生产大国。

但是,产量的增加和发达国家进口限制的逐渐强化,使企业的经营战略也发生了重大的变化。企业开始慎重地研究纤维制品系列的多样化代产品的开发。

聚酯作为高分子聚合物是一种可用于生产纤维、薄膜、粘合剂等产品的用途广泛的化合物。关于聚酯的研究已有较长的历史。在学术界及企业研究所里,关于聚酯的分子结构、化学分析、物理的及机械的性质,以及用途的开发等各项研究都在活跃地进行着。当今称霸于产业用聚酯薄膜市场的产品是劳香族聚酯——聚乙烯对苯二酸所制成的薄膜,通常称这种 PET 薄膜为聚酯薄膜。

PET 薄膜的特性是,它有很强的韧性、柔软性、低吸湿性、低透气性,对化学药品的高抗腐性及良好的绝缘性,同时,它还可以轻易地制成多种不同的厚度。由于 PET 薄膜具有这样卓越的特性,所以,它的用途也是多样的,它现在已用作包装材料、装饰纱、电池绝缘体、工业用皮带、磁带、卫生器具等。

PET 薄膜的最大用途是生产磁带。在美国约有 90%的磁带是用 PET 薄膜所生产的。在磁带中,音响及计算机磁带所占比重约为 80%,录像及计测器用磁带所占比重约为 20%。PET 薄膜在磁带生产中深受欢迎的理由就是前面所说的强韧性和耐久性,以及它对湿度、温度的低感应变化性。

同时还因为 PET 薄膜可以由许多企业生产成多种规格及厚度的制品,所以,依据用途进行选择的可能性很强,这也是 PET 薄膜得以广泛普及的原因之一。另外,由于 PET 薄膜在加工成磁带时对工程条件要求不苛刻,所以,与其他塑料薄膜相比,加工上的难点比较少,这也可以说是它的优点。

PET 薄膜出色的绝缘性、强韧性、柔软性及对水分的安全性,作为电气绝缘体来讲,又可以说是一种极好的材料。目前,PET 薄膜正在被广泛地用于电动机、变压器、蓄电池、电子装置中的印刷电路、电线及电缆的包装等各个生产领域。特别是 PET 薄膜良好的韧性,为电气绝缘材料生产工程的自动化提供了极大的帮助。

另外,它的强度高、透明度好、耐久性强,气体与水分的透过度低,作为包装材料也是极佳的;由于它的强韧性、高透明度、对混度与湿度的系数安全性,所以,作为照相和 X 光用的基本软片,它也常受人们的青睐。

尽管 PET 薄膜具有前面所说的那些多种用途与良好的特性,但是,1976 年末时,韩国的技术尚不能生产它,也没有生产它的企业,产品全部依赖进口。当时的 PET 是以 4.5 美元/公斤(A 规格制品,CIF 标准)和 4.0 美元/公斤(B 规格制品,CIF 标准)的价格从日本等地进口的,主要用于金银丝线或磁带等二次加工产品的生产与销售,如果国内能够生产这种基础薄膜的话,那么,不仅可以针对国内需求发挥进口替代效应(按当时计算,预计年产 3000M/T,可产生 1000 万美元的进口替代效果),而且还可以获得作为重化工业制品的出口创汇效果。

另外,即使从全世界的角度来看,PET 薄膜的制造企业也不过就是 20 余家,而且拥有其制造技术和知识的也只有 5 个国家,十几家公司。所以,它是一种竞争度极低的制品。全世界对它的需求(1977 年为 30 余万 M/T)每年增长 15%以上,如果国内能够生产,那么,这一行业的增长率和收益性将是相当可观的。

另外,如果 PET 薄膜开发成功,作为它的附带效果,聚酯纤维生产部门预计也会得到惠泽。即,如果开发出技术的核心——削片的生产技术,那么聚酯纱的质量水平也将会得到提高。

鲜京合纤(株)之所以能够果敢地插手于 PET 薄膜的开发工作,不仅是因为上述的外部条件,而且还因为它在某种程度上拥有着能够对付这种环境变化的内在素质与能力。

虽然在这种内部条件中有许多重要的条件因素,但是,最先引人注目的则是最高经营者的企业观和他的经营哲学。鲜京合纤所属的鲜京集团总帅崔会长很早便认识到技术革新与技术积累的重要性,对技术发展和人才培养进行了果敢的投资,并在生产制造方面也摆脱了对外国制品的模仿,强调依靠自己来生产新产品。

另外,在企业扩大发展方面,与吞并现有企业式的扩张相比,他更注重在现实的范围内选择新兴的行业来参与竞争。

崔会长在与某记者的一次座谈中曾这样说过:"必须彻底做好技术革新和经营管理。……另外,我

认为企业决心要做的工作就应该不太受景气或不景气的束缚而一个劲儿地做下去。但是，我绝不插手别人已经从事着的行业，或其他企业中正进展顺利的事业，以免引进毫无意义的过火竞争。”

实际上，鲜京集团也曾果断地投入过需要有冒险性战略决策的大规模的新兴事业，从而多次震惊了财界。例如，除PET薄膜的开发以外，80年代初在开发进口印度尼西亚原木、中东原油、美国谷物等方面也取得了成功。

鲜京集团之所以引起财界的关注，就是因为它所新参与的大型投资事业大体上都是通过与其他财阀集团的激烈竞争而争取的。其中有代表性参的与大型投资事业大体上都是通过与其他财阀集团的激烈竞争而争取来的。代表性的事例就是在PET薄膜的开发上与M集团所展开的竞争；此外，中东石油的导入及国营炼油公司——大韩石油会社的接管等也都是在与其他集团的激烈竞争中获得的。

除了崔会长对技术开发的强烈欲望和坚定信念之外，能够使鲜京合纤参与PET薄膜开发的另一个重要原因就是它能够得到整个集团的支持。当然，由于鲜京集团的最高经营者崔会长极为关心这一事业，那么从下属各会社的立场上来讲，自然也不能表现出不关心的样子。特别是由于M集团下属的M合纤(株)主张应该引进PET薄膜的生产制造技术。

结果，想充当该项事业先锋的鲜京合纤与M合纤的欲望便超出了个别企业的范围，扩大成了鲜京集团与M集团之间的竞争。为此，整个鲜京集团都关心起这项工作，借助于这一优势，使PET薄膜开发所需要的资金有了在集团本身内部得以筹措的可能。

鲜京合纤能够参与PET薄膜开发的第三个重要因素是，鲜京合纤已经有了10多年聚酯纤维生产制造技术的经验，在国际上也达到了一定的水平，因而具有能够轻易消化掉聚酯薄膜制造技术的能力。即该会社作为合成纤维行业的先行者，当时已经开发出了醋酸酯合成纤维和抗燃烧、能绝缘的聚酯纤维，并于1978年1月向印度尼西亚出口了醋酸酯纤维的制造技术，又于同年2月向印度尼西亚出口乔其纱的制造技术，从而在合成纤维领域已经达到了技术出口的阶段。

鲜京合纤有10多年聚酯纤维的生产历史，当时没能制造出PET薄膜的原因，大致有以下两点：

第一可以说是生产薄膜所需的PET削片的产品质量低的缘故。为要生产出高质量的薄膜，就需要有分子量分布幅度小而固定、乙烯乙二醇及低分子量环状化合物、含有量低的PET削片。然而，当时国内的重合技术水平尚没有达到能够生产出这样高质量削片的程度。特别是PET薄膜制造技术的重合工程催化剂等添加剂部分，大都是先行开发厂商的绝密技术核心。

第二是缺乏关于制造PET薄膜的技术。虽然很早以前就普及了包装用聚乙烯PVC和聚丙烯等简单的薄膜制造技术，但是，对于像PET薄膜那样需要经过横延伸和纵延伸及热处理过程技术的高度的薄膜制造技术，当时尚缺少经验。另外，这里所需要的延伸机械等也是要求误差不得大于1/10000mm的高度的精密机械。

由于这些难点，鲜京合纤首先开始探索了从发达国家先行开发的厂商引进技术的可能性，为此，该会社决定成立一个专门负责PET薄膜制造技术的引进与开发的计划班子。

当时，鲜京集团任命经营企划室室长为该项工作的负责人，组成了包括1名科长、1名组长和6名社员级法人在内的10多人的专门领导班子。这样，该会社的这个计划领导班子从70年代初开始，大约在4～5年间巡访了世界各国先行开发的厂商40多次，要求这些国家的厂商提供技术。

但是，这些国家为了继续维持自己的垄断地位，对于这种收益性高、预计将来会持续增长的制品，不愿意轻易将这一技术转让给韩国这类迅速成长起来的国家。所以尽管PET薄膜的制造技术已开发出了20多年，所有主要的专利都已过期，但是，关于它的制造技术，各制造厂商还是完全地隐藏着。

以往，这些发达国家先进的开发制造商曾向韩国等国家提供过纤维技术，但是，后来当他们看到这些开发中国家通过技术的引进、消化和改良，积累了技术，从而威胁到自己在国际市场上的垄断体系的时候，他们便形成了一个技术卡特尔，即通过要求支付巨额的专利费来回避技术转让。这在当时，国内合成纤维制造企业中的M社、L社、E社等也都就引进该项产品的先进制造技术的问题展开了多方面的交涉，但也都被以同样的理由遭到了拒绝。

在发达国家先行开发的企业如此坚决拒绝提供技术的状况下，鲜京合纤断定从海外引进技术已根本不可能，于是，终于于1976年初决定了在国内努力自行开发工作。

为此，鲜京要求KIST(韩国科学技术院)为实现PET薄膜的国产化而共同参与技术开发。这样，

KIST便对此开始了基础调查。首先是收集世界各国关于PET薄膜制造的专业书籍、杂志及专刊，从中挑选和分划出核心的情报。

这样，数量庞大的技术情报便得到了整理和严格的审定，从而使他们能够明确地了解PET薄膜的技术现况，最终揭示了PET薄膜制造技术的核心就是：①制造优质的PET削片的技术；②挤压技术和纵横延伸技术；③热处理工程技术。

同年12月，鲜京终于与韩国科学技术院签订了科研合同，从而就PET薄膜的开发开始了产业界与研究机关的合作，当时的科研劳务费是2000万元。另外，根据双方事前的协议，他们又将研究的范围分成以下三个方面，并对此制订了分工计划，以保证相互合作。

（1）为了制造PET薄膜所需要的优质的PET削片，关于酯交换反应和重合反应催化剂重合反应条件的研究、热稳定剂和添加剂及反应调节剂的研究等化学工程的研究要先行。这主要由KIST来负责，包括制定研究计划，推出生产PET的最佳条件。

（2）有关薄膜制造的机械设计、订货、安装、试运转等全过程由鲜京合纤的技术人员负责，KIST负责延伸等其他有关薄膜生产技术的情况调查工作。

（3）制定一套能够辨别薄膜和削片质量的物理、化学及机械的检索标准的问题，由韩国科学技术院负责，同时最大限度地灵活运用鲜京合纤现有的设备和多年积累的质量管理技术和试验技术。

鲜京合纤在本企业技术人员与KIST研究人员共同着手国内研究开发的期间，对外又与日本的DS会社达成了有关机械制造的协议；同时又巡访了一些先行开发PET薄膜的厂商与机械制造商的外国，拜访了各国已经隐退的技术专家、顾问和教授等高分子方面的学者，搜集了必要的情报和资料。特别是与情报员个人的、非正式的面谈而获取的技术情报，对技术开发起了很大的帮助。

1977年12月末，KIST的研究人员与鲜京合纤的技术人员终于成功地完成了PET薄膜制造技术的国内开发工作。

从1976年初决定自行开发并大规模开始研究以来，在整整2年的时间里共投入研究开发费约5亿元。此后，1978年5月PET薄膜制造厂竣工，这是因为鲜京集团已在1977年1月就以200万美元左右的设备投资完成了年产900M/T薄膜的工厂建设招标。1978年6月，该工厂经过试运转后便投入了开工生产，从而为韩国生产出了第一批PET薄膜。

与此同时，同年3月和5月又追加订购了年产量分别为3000M/T和1500M/T的生产设备；另外，为了适应国内需求和出口需求的不断增长，还制定了使PET薄膜生产设备最终达到国际生产标准规模——年产10000M/T的连续扩展计划。

鲜京集团决定另行设立经营PET薄膜生产工厂的法人，将现有的旁系会社——鲜京油化改名为鲜京化学，并由鲜京合纤的李基本副社长兼任鲜京化学的代表理事。

另外，与这一薄膜工厂的建设相关联的是鲜京集团建立的录音磁带的生产企业——水原电子，从而使PET薄膜能够尽可能地应用于音响系统电子制品的生产，同时也使化学工业形成了综合性的技术体系。

此后，PET薄膜一直主要供给国内电子工业，用于生产盒式录音带；1978年10月首次出口香港，证明了国产PET薄膜质量在提高。另外，12″薄膜出口的同时，更高密度的6″的基础薄膜试产成功，从而进一步加快了产品质量的提高。

讨论：

（1）鲜京集团在什么情况下开发聚脂薄膜？为什么敢这么大胆？

（2）鲜京在开发新技术上做了哪些方面的努力？是以什么为原则的？

（3）假如你是一家公司的老板，你认为技术改革在公司发展中地位如何？应当怎样适应瞬息多变的市场？

第七篇　工商管理综合案例

第　七　篇

[案例一] 经理方略，两难抉择

"我遇上个难题。"阿兰·兰德里一边叹息一边跌坐在总经理科林·斯特朗办公室中的躺椅上，科林很快就猜出了是怎么回事。这位年仅37岁、精力充沛的销售经理上任4个月之后，竟然还没有使他的销售人员振作起来。

一想起当初董事会对阿兰寄予的厚望，总经理午餐后的余兴就逐渐消失了。在前任销售经理退休以后，似乎有一个使公司销售人员提高素质的好机会。公司希望他们适应现代化生产条件，成为一支富有革新和钻研精神的队伍。

而唯一的难题就是要让推销中的第二号人物——58岁的和蔼可亲的达根靠边站。只要看看这3年不景气的销售数字，就连达根的朋友们也承认，公司需要任命一个新人来当销售经理，而不是达根。

阿兰诉说了他是怎样争取赢得公司20个推销员的支持的。他曾与他们单独交谈，但他们只是绷着脸保持沉默；他几次召集会议，讨论公司在销售新产品方面存在的问题，可这些推销员们只不过发一通牢骚，说一大堆俏皮话，而根本提不出有助于解决这些问题的合理建议。

当阿兰指出这些新产品在国外代理商手中销路很好时，他们则强调说国内市场与国外如何如何的不同。他详细解释了那个由他推行的销售询访制度的必要性。"但他们根本就不想知道"，阿兰告诉总经理，"有些人甚至故意阻挠这个制度的实行，看完这些报告你就会明白。"说着，他把一大叠报表扔在总经理的办公桌上。

科林浏览了这些由区域推销员填写的活页表格，注意到其中没有一张表格是按规定的方法填写的。对于有些关于顾客接受新产品的能力问题，一些推销员甚至填上了近似谩骂的话。有一个推销员在表格上写道："是填表格，还是搞推销？扔掉这些毫无用处的东西吧！"

接着阿兰开始说明如何实施他的宏伟计划。他要解雇6个推销员，因为他们都曾嘲弄过他的询访汇报制度，并且还用别的方式阻挠他的努力；他还建议让达根也走，或者用他的话说，"让达根正式退休。"他要招聘一些有进取心的年轻人来换班，使销售人员的平均年龄从现在的50岁降低到40岁左右。

"阿兰，你认为这种做法是不是有些激进？"科林打断他的话，"你不能一下子就解雇三分之一的推销人员。你为什么不招聘两个新培训的推销员来逐步加强销售力量呢？我会批准这两个额外的人力的。不管怎么说吧，这两个人的工资也要比我们正常支出的解雇费少得多。"

"按我的计划，的确会使公司支出一笔比解雇费多得多的费用。"阿兰坚持道，"为了吸引我需要的那种人，推销员的提成奖金应该增加50%。

事实上，我们现在的根本问题就是销售人员工资太低造成的。我们过去招聘和培训的所有有本事的推销员为了多挣工资都离开了我们公司，另找工作，而这些年来你建立起来的销售人员小组，其中都是些本事不大、难以另谋高就的人。"

阿兰随后提交了一份详细的报告，计算出解雇的7个人、招聘和培训补充人员和增加一半提成奖金等费用，这将会使他们的销售部门在1年之内增加40%的开支。他预计在这1年期间，销售额只能增加5%。但他补充道："如果第二年销售额不能增加30%的话，我就辞职。"

那天晚上，科林偶然碰到达根。闲聊了一会儿彼此的家庭情况后，他问道："销售人员小组的情况怎样？""不太好。"达根蹙着眉头回答，"这些新的日常文书工作使我们的进度慢下来了。"他犹豫了一下，然后继续说："在我们两个之间，年轻的阿兰已经使所有的人都和他作对。一些推销员用辞职来威胁。如果他们走了，你会看到他们将带走一大批客户。你不得不承认，我们的工业品正处于逐步衰退的状况。我们之所以能够提高产品的市场占有率，无非是靠我们的推销人员这些年来建立的私人联系。"

第二天，科林叫财务经理仔细核算一下阿兰的计划。核算结果表明，阿兰的成本估计是相当准确的。任命阿兰为销售经理，主要是根据他创造的击中销售目标的记录。但是，阿兰对新产品如此信赖是否正确呢？

再说，阿兰的计划意味着在本年度公司将有少

量的亏损，而不是预算的利润；但如果阿兰是正确的话，那就意味着在以后几年内将获得更高的利润。在科林看来，如果在第二年销售状况还不能好转，他这个总经理也就当不成了；他又想，如果他不支持阿兰，那就只好解雇他，而任命达根为销售经理，免得两头为难。

科林有一个比支持或解雇阿兰更大的疑难问题，那就是为自己的前途担心。作为总经理，他的最重要的责任之一就是规划公司的远景，而现在看来他似乎并没有做好这件事。假如达根关于公司的营业是处于下降趋势，新产品正在替代价格较高的老产品的说法是对的，那么制订规划就应该有先见之明，从而制定出相应的销售方针。

最后，科林没有支持58岁的达根而支持比他更年轻阿兰，这种作法也许是对的，但是他选择这个新人的思想基础却是肤浅的。任命阿兰主要是由于他过去击中销售目标记录，但是，阿兰在处理人际关系方面却从来没有打破记录，而且似乎他以前从来没有接受过这种人际关系的训练。

当前公司的一些麻烦是由于科林未能积极地解决达根的职位而产生的。如果达根确实已经完全失去他在公司所起的作用，那么，给他一笔退休金是合情合理的事情；但是他对公司的销售情况似乎比科林或阿兰了解得更多，还是值得留用的。

总经理当然不应该批准阿兰的宏伟计划。为了避免使阿兰难堪，他应该承认自己对市场状况没有全面的了解，提议由阿兰、达根和他本人一起开展一次实地调查研究活动。他们应该尽力搞清（因为看来他们并不清楚）其公司的市场规模、市场占有率以及它是否像达根所说的那样正在增加。通过调查顾客，他们就不难明白对他们公司的推销员应该如何评价以及如何与竞争对手相比较。

关于推销员的工资和佣金，贸易协会应该能够给他们提供一些有用的可供参考的信息。同时，公司的人事科也应该能够作出调查结论，对过去几年里离开公司的那些有本事的推销员进行深入的调查，以明确他们是否实际上都在他们找到的职业中有了更多的收入。

访问一些国外代理商和他们的顾客也应该作为实地调查的一部分内容。通过调查，也许会获得一些有价值的信息，特别是公司在发达国家中是否正在取得成功的信息。但是，如果公司果然是处于生产率趋于下降的工业体系中，不难猜想，公司正在从比较不发达的国家中取得良好的成绩。在那里，人们对老产品仍然有着强烈的需求。

科林和阿兰，大概连和蔼可亲的达根也算在内，似乎都不曾负起了解市场销售情况的责任来，因此他们或许难以得出制定一项适当的市场销售计划所需的答案。由此看来，科林应该委托一个外部咨询机构，帮助公司进行市场调查和制定销售方针。花这笔钱要比同意阿兰使销售额增加40%开支的计划稳妥得多。

当市场情况调查清楚时，总经理科林不妨考虑任命达根为外地销售经理，直接负责销售人员的管理工作。因为达根与他们的关系融洽；而由阿兰负责制定销售政策，并与产品开发组一道研制更现代化的新产品，设计更好的广告和促销方案以及改进售后服务工作。

与此同时，科林应该送阿兰去接受一次短期培训，学习如何处理人际关系以及如何调动部下的积极性；他还应该说服阿兰不要把精力过多地放在销售人员的报表上，而应花更多的时间与他们一道出去作实地调查。

疑虑一经解除，科林需要解决的问题就不只是阿兰的那轻率而不成熟的计划了。他至少应该开始着手拟订一项适宜的、长远的经营规划，他还必须逐步拟定出与该规划有关的所有其它内容，并在实施过程中不断修正。只要正确地做好这些事情，那么，他就能管理得更好，他的公司就大有前途，而且他甚至还能像往常一样去享受那两个小时的美味午餐了。

讨论：

（1）阿兰·兰德、科林·斯特朗和达根这三个人目前各自的目标、想法和处境，仔细分析他们各自的观点是以什么作为依据的？有无切实的可行性？

（2）阿兰·兰德和达根是企业管理中出现的最基本的，也是最普通的人事矛盾，对于科林·斯特朗采取的调节及处理措施你认为妥当吗？假如你是总经理，你将采取什么措施来解决这个问题？

[案例二] 阿斯特拉国际有限公司的起伏

自从著名的美国王安公司申请破产以来,与其“遥相呼应”的是印尼第二大集团企业——阿斯特拉国际有限公司也陷入了“泥潭”……

一些有识之士毫不客气地指出:酿成这一悲剧的症结完全在于该公司的创业者、印尼华人富商谢建隆患上了严重的“家族企业症”。

说起谢建隆,在印尼乃至东南亚可以说无人不知。30年前,谢建隆以2.5万美元起家,经过不懈努力,终于建立起一个以汽车装配和销售为主的王国。

鼎盛时期,公司拥有15亿美元的资产,年营业额达25亿美元,55%的印尼汽车市场被它占领。公司股票上市后,不少投资者认为,经营上轨道,投资风险小,且获利稳定,颇有投资价值。而谢氏家族占有绝对控制权——直接持有76%的公司股票。

提及谢氏王国的崩溃,还得从谢建隆的大儿子爱德华谈起。爱德华曾获企业管理硕士学位。回到印尼后,决心大干一番。1979年,爱德华以2.5万美元成立了第一家企业——苏玛银行。

当时印尼经济刚刚开始腾飞,政府信用扩充,天时配合,以及凭着“谢建隆”这个金字招牌所代表的信誉,他以很少的抵押就能贷到大笔资金。

接着,他投资金融保险业务和房地产投资开发上,资本迅速膨胀,10年之内,以苏玛银行为中心的苏玛集团拥有10亿美元的资产,事业遍及欧美和东亚地区,成为与阿斯特拉集团相当的集团企业。

殊不知,巨大成功的背后潜伏着重重危机。从一开始,爱德华就犯了一个不可饶恕的错误:他的王国建立在债务上,而不是稳扎稳打上来的。

爱德华这10年的经营,似乎只知道“以债养债”,不计代价的成长,基础极其脆弱,没有一些像样的经济实体与之配合。如果机会不再,危险便会接踵而来。

果然,到了1990年底,印尼政府意识到经济发展过热,开始实行一系列紧缩政策,银根收紧便是其中之一。苏玛集团顿时陷入难堪的境地——苏玛银行的贷款无法回收,经营的房地产又不易脱手,而高达5亿美元的债务,单是20%以上的利息就足够拖垮集团……当储户们听说苏玛银行有问题,便开始抢兑,从而一发不可收拾,苏玛集团岌岌可危。

儿子“背时”,老子心急如焚。在谢建隆看来,当初对两个儿的安排甚为理想:爱德华喜欢冒险,不妨资助他创办银行或房地产这一高成长、高风险的事业;二儿子艾温较循规蹈矩,则安排接管阿斯特拉集团,负责像汽车这种稳扎稳打的事业。

如今,爱德华大难临头,岂能见死不救?谢建隆唯一能采取的补救措施是以阿斯特拉的股票作抵押来筹措资金。想不到,“屋漏偏逢连夜雨”,阿斯特拉公司的股票又因印尼经济萎缩、汽车市场疲软而价格下跌,结果犹如推倒多米诺骨牌那样,不可逆转。这时,正好是1992年底。

三十年辛劳半年毁,长使英雄泪满襟。本来,苏玛集团和阿斯特拉集团无所有权关系,“苏玛”的灾难不应拖垮谢氏集团,谢建隆完全可以不负连带责任。

那么,究竟什么原因促使谢建隆下决心“拯救”呢?看来无非是两个原因:一方面是维持自家信用,另一方面难舍舐犊之情,不肯学壮士断腕。结果事与愿违,不但无济无事,反而将他的老本都赔光。

由此观之,苏玛集团的崩溃并不在于爱德华不会“守业”,而恰恰暴露了像爱德华这样的第二代企业家往往是低估了企业经营的困难与风险。如果再往深层看,症结还是在谢建隆身上。

因为,应当看到,他不轻易将企业的“权杖”交给儿子,固然不错。但是,作为识途的老马,他理应告诫或阻止爱德华不能靠过度借债来扩充事业,这是其一。

其二,1990年底苏玛集团发生危机时,又低估了事态的严重性,把长期问题当作短期问题来处理,直到1992年底仍不能完全清醒。这样,悲剧发生也就不足为奇了。

讨论:

(1)谢氏家庭企业能否起死回生?

(2)几经沧桑,大起大落的实业家,能否具有敏锐的预测能力,信息反应力是成败事业的关键,谢氏的惨败该归咎于谁?

[案例三]　洛克菲勒的托拉斯计划

一、深夜来客

那是一个深夜，洛克菲勒下榻的纽约圣尼可拉斯大饭店的房间，弟弟威廉吵醒了已入睡的洛克菲勒。

"这么晚了，有事吗？"洛克菲勒一边揉着惺松睡眼，一边问道。

"我带来了一位客人，湖滨铁路的董事长华特生先生。"

"华特生？凡德毕尔特最得力的助手，任助理次长的华特生吗？"

"是的！他有事想和你谈一谈！"

华特生经凡德毕尔特提拔，取代了迪贝尔出任湖滨铁路的董事长。他曾在南北战争期间担任陆军助理次长，是个相当有手腕的人，承揽当时所有北军的货运。

另外还有一位陆军助理次长汤姆·史考特，这两人交情相当好。实际上，他们在战时均曾充分利用职权，靠铁路发了一笔横财。当然，洛克菲勒对这两人的事情早有所闻。

"这么晚了，华特生到底有什么事呢？你知道吧？"

"……"

"我想你应该知道吧！"经不起洛克菲勒一再追问，威廉回答：

"嗯，我知是知道，但由华特生亲口告诉你或许比较好！因为这件事太重要了！"

要请华特先进来，一定得先叫醒隔壁的佛拉格勒，但是还没动手敲墙，只见佛拉格勒披了件外套，走进洛克菲勒的房间来。

"华特生来了！"洛克菲勒告诉他华特生来访，但佛拉格勒似乎一点也不觉得奇怪，并且以一副早在意料之中的口吻，对威廉说：

"汤姆·史考特也来了吗？"

"没有，只他一个人。"

"这么说来，华特生这家伙是以汤姆·史考特代理人的身份来的啦！"佛拉格勒很快地得出了一个结论。

佛拉格勒简单地向洛克菲勒说明了南北战争之后爆发的匹兹堡周围煤矿争夺事件，佛拉格勒对这件事知道得十分清楚。

"在华特生与史考特还是陆军助理次长的时候，凭着运送宾夕法尼亚的煤与军队的补给品，曾有很大的收获；战争结束后，由于过度开采煤矿，使得煤的行情暴跌；更由于煤矿价格结构的瓦解，遂引发极端激烈的运费竞争。"

"这我很清楚。"洛克菲勒依稀记得当时煤矿运费的惨烈削价竞争。

"当时，被任命为宾夕法尼亚铁路董事长的汤姆·史考特，他所实施的策略便是铁路卡特尔。"

他们集合各大铁路，结成卡特尔并停止运费战争；因此，史考特与华特生又要共谋收购煤矿……"

"不能让他们得逞！"洛克菲勒坚定地说，绝不能让石油界受制于铁路界。

"这下子可以明白华特生深夜造访的用意了吧？"佛拉格勒说话的同时，洛克菲勒命令其弟：叫华特生进来！

二、烛光下的大买卖

穿着大礼服和红背心的华特生进来了。

"请不要吃惊！"华特生郑重道歉后，说道："史考特建议你我双方携手合作。"

"哦！是吗？那位史考特董事长已经高举白旗，准备和解了吗？"洛克菲勒故作迷糊状。其实，若非佛拉格勒事先说明，此刻的他定会大惊失色。他死死盯着华特生的脸，一边伸手打开窗子，阵阵凉风袭来，烛火摇晃不定，酝酿出一场大买卖的气氛。

汤姆·史考特果然上场了！

"绝不可大意，这件事实在是越来越有意思！"佛拉格勒的想法和洛克菲勒不谋而合。

史考特拥有任何一位政客或商人所具有的投机本能，因此对美国的南部与西部的开拓事业，抱有相当大的野心，很快地，他便登上得州及太平洋铁路及

联合太平洋铁路公司董事长的宝座。其势力甚至超越凡德毕尔特、顾尔德等现在的铁路财阀。

“请坐!”

洛克菲勒一面请华特生坐下,一面取出高级白兰地与烟丝待客。此刻,他又想到汤姆·史考特最近计划将宾夕法尼亚铁路连接到纽约,而且还想插手长岛铁路。

史考特绝不是一个可以坐视洛克菲勒与凡德毕尔特进行运费折扣秘密协定的人。他向长岛的石油企业放下秘密折扣的诱饵,同时也向洛克菲勒与纽约中央铁路挑战。

洛克菲勒一面暗自盘算这个问题,一面等待汤姆·史考特的代表华特生说明来意。

而此时浮现在他眼前的顾尔德却显露出恶魔一般恐怖的表情。不错!顾尔德的伊利铁路公司绝不可能在旁坐视。有消息说,他掌握匹兹堡及产油地区的炼油业者,并与当地的铁路公司交涉有关折扣问题。

如果消息正确,那么就会导致与当初史考特收购煤矿时相同的后果,铁路公司将会控制炼油业者,若处理不当,必定会引发铁路公司间的一场混战,果真如此的话,洛克菲勒折扣战略垄断的局面将遭到破坏。同时,杂乱无章的运费大战又将再度出现。

三、铁路大联盟

华特生并未多加说明,便直截了当地进入正题。

“铁路大联盟的构想,您觉得如何?”

“大联盟?”

“是的? 运输石油的所有铁路均携手合作,但只与特定的石油业者进行大联盟。至于小规模的中间石油业者或石油原产地业者,则限制不使其加入这个大联盟。”华特生说完重点之后,只在一旁傻笑。

对洛克菲勒来说,这些便足够了!

这个大联盟是与特定的石油业者之间签订的秘密协定,这一阴谋即使不加说明,亦可了解。

“凡德毕尔特先生同意吗?”洛克菲勒一面谨慎地求证,一面探过身来。

“那当然啦。他为了探询您的意见,不顾深夜,特别派我登门拜访。”华特生以代言人的口吻,转达老板的意见。威廉插嘴说道:

“凡德毕尔特好像也想和顾尔德合作吧。”

“与顾尔德合作?……嗯……”这时,洛克菲勒不由自主地抱臂喃喃自语。

如果真是这样,不久将会导致一场大混战,至少运费大战是不可避免的。如果发生运费恶性削价竞争,最先受害的将是铁路公司。而炼油业者却因为铁路削价竞争,得以减轻运费负担,所以石油可以较低价格出售,利润也将因此增加。

但是原本与纽约中央铁路有秘密折扣协议、独家享受折扣肥水的标准石油公司,获利率将因而减少。事实上,这么一来便破坏了洛克菲勒原来想借着经济萧条,吞并弱小石油业者的美梦。

洛克菲勒本能地感到,对这个大联盟的构想,没有附带条件绝不可接受。

送走华特生和弟弟以后,洛克菲勒向佛拉格勒说出他的结论:“我认为华特生所带来的联盟建议不错,但是要有条件。绝对不能让铁路方面取得控制权,因为铁路公司可能会擅自提高运费。”

四、实现托拉斯

洛克菲勒垄断的最终目标,是形成托拉斯,深夜访客所转达的汤姆·史考特的铁路大联盟只是托拉斯的前奏,是企业统一联合体这种特殊半垄断形态的发端。

所谓企业统一联合体,是指独立的企业,各自以独立形态进行资本合作,借此可以形成一个母公司,各独立企业则受母公司分配的限制。如此一来,遂形成金字塔形的企业合作,此处的母公司是一种变形金融资本,称为控股公司。在美国,这种观念的创始者可说是史考特与洛克菲勒。

由洛克菲勒与史考特共谋而形成的企业统一联合体,其主干既非家族也非银行,而是洛克菲勒指定的炼油企业,因此,实际掌握主权的是非家族式的利益联合体——炼油业者。

当然,史考特想将此种利益联合体的主权安排由铁路公司掌握的野心,是显而易见的,但经过洛克菲勒再三坚持,主权顺利落入下属炼油企业的手中。

根据州法,美国各州不得设立控股公司,有心之士早就有预防垄断的准备。但是,擅于权术的史考特,对宾州议会施加压力,不仅领先其它各州率先成立控股公司,甚至设法扩大垄断企业的势力范围,横跨其它各州。

实际上,他极力促成允许其它州的企业加入此控股公司的法律,至此,一个非常进步的垄断联合体终于产生。

史考特本人还拥有一家沙桑证券投资公司,他以沙桑证券为跳板,在操纵股票时,也抱有坐拥南部各州铁路的计划的想法。此外,通过南北战争时期搞军火调度的渊源,与法国投机公司也有很深的关系。

就在史考特想借宾夕法尼亚铁路,以折扣诱惑长岛的炼油厂,并且顾尔德的伊利铁路也在向纽约各炼油企业频送秋波的同时,巴尔的摩·俄亥俄铁路与英国出资的西亚特兰大铁路,也作出同样的行动。所有深入石油原产地的铁路线,都加入运费折扣大战,事态变得日趋严重。

经过在纽约数度秘密集会之后,控股公司终告成立。

公司名称,决定采用史考特提出的“南方开发公司”,资本额为20万,股份总数共计2000股,控股公司并不需要太多的资金,由于洛克菲勒强烈坚持,铁路大联盟只允许凡德毕尔特的代理人华特生,以代表人身份加入控股公司。控股公司的董事长由华特生出任,而史考特与其它铁路公司的老板,都隐居幕后。

在幕后,史考特事先便有妥善的安排,他与凡德毕尔特及顾尔德等铁路公司缔结有秘密协定。

该秘密协定确保史考特宾夕法尼亚铁路有45%的运输比率。纽约中央铁路(包括湖滨铁路)与伊利铁路的运输比率各限制为27.5%;而西亚特兰大铁路与巴尔的摩·俄亥俄铁路则分别编入三大系统的运输比率中。由于各铁路彼此路线或有交汇,因此所有铁路公司的老板均同意签订此秘密协定。

五、残酷的死亡协定

“到底应该吸收什么样的石油企业加入控股公司呢?”洛克菲勒列出候选公司的名单,向佛拉格勒说。

“如何选出适当的公司,实在是一门学问。”佛拉格勒也很伤脑筋。

对于这件事,洛克菲勒相当谨慎,因为现在面临着一个秘密的大阴谋,也就是只提供铁路大联盟的运费给参加该计划的企业,因此,被选出来的石油企业,对洛克菲勒来说,虽然将成为利益共同体,但未来也将成为洛克菲勒的竞争对手,其垄断的野心势必因此遭受阻碍。

“未被列名的石油企业将成为运费战争中的输家。他们势必面临灭亡的命运。”

“但是,这些名单以外的企业势力若是过大也不太好。万一激发他们自我防御的本能,成立另外的卡特尔,又将是个很棘手的问题。”

经过两人非常谨慎小心的商议,最后终于选出12家石油公司,它们都是市场占有率较大的企业。以控股数的比率来说,标准石油公司由洛克菲勒等三人参加,若合计他们的控股,共有540股,因此洛氏家族成为最大的股东。

“美国工业史上最残酷的死亡协定”终于签订了。

这个控股公司与铁路大联盟之间,当然也已签订运费秘密协定。根据“残酷的协定”石油原产地克利夫兰与匹兹堡之间,原油产地的内陆运输费每桶为8角。

比削价竞争时高达两倍的公定运费标准一经确立,不论发生任何变化,必须严格遵守。但参加此联盟的炼油业者,可获得相当于公定运费1/2的折扣,即每桶4角。

自克利夫兰与匹兹堡至美国东海岸各城市精炼石油运输费用为每桶2元,而此公定运费之中有5角的折扣。另外,特别对于纽约、费城两地参加的炼油者,决定原产地与东海岸特别原油运费价格为每桶2.56元,其中给参加企业联盟的折扣则为1.06美元。

只有参加联盟的企业可以中饱私囊,被剔除的各小型炼油企业必须付出双倍于公定价格的运费;由于这种封锁协定的成立,若任其自然发展,不加理会,则各小型炼油企业自然会因运费而遭到淘汰。实际上,这种运费联盟可以说是典型的弱肉强食、适者生存的范例。

六、揭穿秘密

铁路大联盟的秘密被揭穿了!

普法战争结束后一年,当阿帕拉契山脉顶峰吹来严冬的冷风,把产油河整个都冻起来时,人们都在议论纷纷:

“铁路运费好像涨了一倍。”

“铁路公司想把石油原产地搞垮吗!”每个当地的报纸都揭发了这项秘密协定,群情哗然。

大约有3000人聚集在泰塔斯维的歌剧院,包括钻油业者或当地炼油业者、石油掮客,以及城市的银行业者或零售业者都聚集一堂,共商对策。这是一场生死攸关的战争。他们拟订抗议书后,立刻分别致函铁路公司董事长。

大规模的抗议集会和大规模示威游行此起彼伏。

“杀死大蟒蛇!埋葬章鱼(指恶势力团体)!”的呐喊声,划破了严寒的夜空。在美国,再也没有比“蟒蛇”或“章鱼”更为恶毒的形容词了。

此时,出现了一位短小精干的年轻实业家——

约翰·亚吉波多,一位 24 岁的青年,天生的领导者。

他呼吁成立生产者联盟,组织自卫团体,并提出"大封锁"的对策。

"产油河地区禁运"在亚吉波多的卓越领导下,坚强团结了起来。

七、收买亚吉波多

亚吉波多不论走到哪里都使用"约翰·D·亚吉波多,一桶 4 元整"这种特异的签名。利用这种方式把原产地业者"每桶 4 元"的要求予以传播,洛克菲勒对此印象颇深。

华特生受洛克菲勒之命在纽约款待亚吉波多。

"听说您签名很有趣!"华特生试探地问。

"每桶 4 元是原产地生存的唯一凭藉。除非炼油业者废止与铁路公司间的秘密协议,并承认 4 元这个价位,否则,产油的大封锁是不会解除的。我们坚持到底,如果没有原油,不论炼油业者或铁路大联盟都将束手无策。"亚吉波多大发豪语,像英雄般地高声大笑。

"我下面要和您说的话,可以保证不泄露出去吗?"华特生压低声音说,露出一副好像他有令人感兴趣的消息似的。

"秘密?秘密是不太妥当的东西。虽然我不喜欢秘密,不过我会视内容而定;不管怎么说,我到底还是一位绅士。"亚吉波多桀骜不驯地回答,说明情况似乎还有转机,华特生跟着便问:

"您想不想参加南方开发公司?"

这是洛克菲勒的本意,采取的是连根拔除的技术。

"混蛋!你们到底要把产油区的人愚弄到什么程度才肯罢休?"亚吉波多闻言大怒,离席指拂袖而去。怀柔笼络工作宣告失败。

亚吉波多一回到产油河,立刻召集船运业及马车货运业者,进行抵制铁路大战。他认为只要完全停止供应原油,铁路及石油业者必会高举白旗,他实施的是坚壁清野策略。

"谁是大联盟的主谋者?"这种质问式的追踪报道不断地出现,最后在当地报纸的社论中,成功地揭发了主谋者的名单。共有七名主谋者被曝光,其中当然少不了洛克菲勒。石油大战自此开始白热化。

八、与舆论对抗

铁路垄断行为的揭发,引起了各方的愤慨,"小偷贵族"的骂声不绝于耳。从费城、水牛城、波士顿等美国东部各城市,到西海岸的俄哈马、亚特兰大、旧金山,像燎原之火,各地对石油大战都有详实的报导。

被洛克菲勒排除的公司,在纽约另行成立炼油业联盟,派遣访问团赴产油河地区,与生产联盟携手进行团结联合运动。这显然是洛克菲勒始料所不及的最大失算。洛克菲勒创建南方开发公司之初,主要战略之一是只允许一家纽约地区的炼油公司参加。

美国产品外销欧洲的出货基地是纽约港,那里散立着数家炼油公司,并没有大型炼油中心。洛克菲勒原本的如意算盘是若仅允许波斯特维克公司为纽约唯一的参加者,将来只要买下这一个企业,便可借运费战争淘汰其它小型企业。但事与愿违,阴谋终究还是被揭穿了。纽约的联盟者有左右中央方面报纸的力量。

石油原产地和纽约的同盟代表与宾夕法尼亚铁路公司董事长史考特,在费城的柯乐尼尔大饭店举行会议。以下是当时会议的记录片段。

"史考特对始料未及的原产地骚动感到遗憾。他坚持南方开发公司与铁路大联盟的协定是运费同盟,并强调由于长久以来,铁路运费时高时低,没有一定的标准,为调整差距,公正地弥补亏损的路线,遂定此联盟。"

"史考特认为,将参加南方开发公司的炼油业者,视为代表所有炼油业者的观念是错误的,并说明该联盟愿意签订相同条件的运费合约。"

当然这些都是史考特在万般无奈下的一番说辞,由于舆论压力的高涨,州议会再也不能坐视下去了。腐化的铁路公司一旦面对舆论,竟是非常软弱。

顾尔德甚至还宣称:"我是被迫参加的。"

当大联盟显然已落居下风时,翌年春天,铁路大联盟全体代表与同盟代表在纽约进行会谈。

会议地点在顾尔德的伊利铁路办公室。除了凡德毕尔特、顾尔德、华特生、史考特等铁路界巨头外,所有相关铁路的高级人士也都列席参加。洛克菲勒也自克利夫兰赶来参加,他再也无法坐视计划流产的危机发生。

"没有必要与大蟒蛇见面,我们是来与铁路业者谈判的。"记录上显示同盟业者拒绝洛克菲勒出席,因此洛克菲勒面色惨白地离开伊利铁路的办公室。

经过长时间的谈判,铁路公司保证废止与南方开发公司之间的折扣秘密协定,并与原产地同盟签订公平公开的运费协议。至此,洛克菲勒一败涂地,获胜的同盟也解除了禁运的大封锁制度。

洛克菲勒曾发出一封电报回答来自同盟的抗议电报：

“标准石油公司并未与任何铁路公司订立特殊合约，舆论所指述的内容毫无事实根据。我们对于南方开发公司之合约解除后，对本公司不确实的中伤，深感遗憾。”

洛克菲勒是否会因为计划的流产而改变初衷，抑或坚持到底呢？

九、突破大封锁的绝招

就在铁路公司迅速瓦解，石油大战逐渐平息之时，本可以高唱凯歌的原产地同盟竟面临令人震惊的局面。

因为在大封锁行动中忙着夜间巡逻及四处陈情的 36 家克利夫兰炼油业者，只剩下 16 家影响力不大的公司，其余的 20 家竟都被标准石油公司利用彼此交换股份的方法合并了。

长达 40 天以上的大封锁就如同长期性的罢工，使克利夫兰的炼油业完全断绝了原油供给。油库空虚的业者，逐渐面临银根吃紧的困境，为了生意只有向银行申请融资，然而银行早就被洛克菲勒收买。自银行总裁以下，各主要董事均可获得标准石油的股票。在银行吃了闭门羹的各小型炼油业者，只得陆续投入洛克菲勒的怀抱。

“我们合作如何？”被这种如久旱甘霖的言语迷惑了的炼油业者，遂放弃自己公司的股份，以交换标准石油公司极少的股份。

股份并不是等价交换。被收买的炼油业者大都被指派为标准石油公司各分厂的总经理，借此得以稍稍平息来自克利夫兰对洛克菲勒的叫骂声。

“南方开发公司一定会做得很好，瓦解的将会是原产地同盟。”被洛克菲勒这种反宣传蛊惑的业者为数不少。

那么，标准石油公司本身到底凭什么克服原油生产业者所实施的大封锁呢？答案非常简单，油城的夜猫石油掮客曾经陆续卖给洛克菲勒的标准石油公司高达 2 万桶的原油。

不久，这件事被“每桶 4 元”的亚吉波多发现，于是这些“夜猫”的掮客被戴上“叛徒”的帽子，但是到了第三天，又有别的夜猫掮客偷偷地出售了 5000 桶。

由于原产地也有银根吃紧的弱点，因此对洛克菲勒来说，在大封锁行动的桶子上凿洞这种手段，是早餐前的开胃菜。

十、战略

从石油大战结束后，好不容易松一口气的原产地业者，看到《石油城井架报》纽约特派员发的一篇特稿，惊呆了。

特稿是这么写的：“标准石油势将成为南方开发公司的总代理。”

这不啻是一个晴天霹雳。

许多美国历史学家都表示：“洛克菲勒不是普通人，一个普通人若是被舆论攻击得体无完肤，势必会深感受挫，并崩溃瓦解。然而，他却好像永远沉迷于垄断的梦想中。正由于他拥有常人无法理解的幻想，所以他不会在碰壁受挫后一蹶不振；在他心中也没有任何障碍可阻止他达到垄断的目标。”

他持续游击战的成果是：“当石油大战结束时，他在克利夫兰的工厂已逐渐成长到能精炼一万桶石油的能力。”洛克菲勒这种无法以常人心态判断的目中无人、大胆无敌的表现，着实令美国历史学家感到十分惊讶。

“当红色的蔷薇含苞待放时，唯有剪除四周多余的枝叶，才能在日后一枝独秀，绽放艳丽的花朵。”这是洛克菲勒晚年在布朗大学演讲时的名言。也就在这个时候，洛克菲勒那位曾在南北战争时受伤的幼弟富兰克林，开始背叛他。洛克菲勒曾对倒戈的弟弟施以强大的压力，那时富兰克林已是加入生产同盟的炼油者了。

1973 年 10 月——

舞台与时代背景转换了，阿拉伯石油原产国因为中东地区发生战乱，采取大封锁政策，遂发生石油危机”。当时，以埃克林公司为首的美国大型石油公司，将原本一直维持在每桶 3.5 元的原油，提高至每桶 20 元。面临危机时，“蔷薇开花”战略便是创业伊始的传家宝。

十一、圈套

洛克菲勒葫芦里不知卖的是什么药。在原产油河区不受欢迎的“大蟒蛇”，竟作出令人费解的行动——以高价收购原油，并提出以每桶 4.75 元的超高价向原产地同盟购买原油。

本来，亚吉波多视为生命线的“每桶 4 元”这道防线，就未考虑到国内外供需状况，已稍稍偏高了些；而且，原产地的石油产量，以石油大战的大封锁为界，一旦解除封锁，立刻由日产 12,000 桶激增为 16,000 桶；供过于求造成市场行情暴跌。

不久之后,发觉生产过剩事态严重的生产同盟,便再度集会,协议进行自我约束。

面对洛克菲勒的超高价,顿时出现许多闻风而动的“夜猫”,“自我约束”早就被人们抛诸脑后。此时,洛克菲勒也自克利夫兰发动大批掮客。

洛克菲勒派出的掮客皮包里塞满了现金,洛克菲勒指示他们要“买现货”。

发现情况不对的同盟方面拼命呼吁:“标准石油是条大蟒蛇,大家千万小心提防。”但是一看到诱人香饵便丧失理智,飞奔而去的原产地业者,对于这个警告充耳不闻。

这些原产地业者,看也不看便轻率地签定了销售合约,为了应付这突如其来的好景,又纷纷开采新油井。然而在他们所签订的合约中,并未保证标准石油所出 4.75 元的高价将永不改变。

由于石油行情的变化是必然的现象,因此无法根据市场的供需状况预测出何时降价。洛克菲勒应该不至于做出这种可笑的愚蠢事。他提出的 4.75 美元的高价瓦解了生产者同盟的防线,并成为引诱这些原产地暴发户的香饵。

就在标准石油公司口头保证每天收购原油 15,000 桶,并已买进 20 万桶的当口,突然宣布中止合约。仅维持不到两星期的热潮遂告中断,产油地区的火也熄了。

原产地业者纷纷要求标准石油提出解释。对方的回答是:“原产地供过于求的状况已打破历史上的最高纪录,这是原产地方面的责任,因为你们拼命到处大量抛售。——现在我们可以出 2.5 元,到下星期若高过 2.0 元就不买了。”相当冷酷无情。

“到处大量抛售”这句话似乎暗示着:“如果只卖给标准石油,价格就不会下跌!”

实际上,原产地方面自从洛克菲勒提出 4.75 元的报价后,到处疯狂地采油,等到发现异样,日产量已高达 5000 桶。因此原产地业者对这种冷酷的回答皆无言以对,只好乖乖地与标准石油解约。这些业者在解约后相断破产,这正是洛克菲勒所设下的圈套。

洛克菲勒是纽约中央铁路最好的客户。因为大肆收购石油的标准石油公司,每天的输送量远远超过限制的 60 辆车,达 6000 桶以上,并且没有一个月的出货量低于 18 万桶。

就铁路公司而言,与其辛辛苦苦收集散布各地的各中小型业者极少量的原油,远不如由标准石油公司集中大量原油出货来得轻松单纯。因此标准石油公司遂成为各方争取的大客户。

铁路业者并未得到其他业者定量出货的保证。只有标准石油公司能将油库的使用率提高数倍,因此即使付出较高的折扣,铁路公司也不致遭受损失。

洛克菲勒对凡德毕尔特所属的纽约中央铁路及湖宾铁路两公司的董事均赠以标准石油公司股票,作为折扣中的折扣。由于标准石油公司的红利高达 37%,因此铁路公司的各董事,都毫不犹豫欣然答应洛克菲勒所要求的折扣。

洛克菲勒赠送标准石油公司股票,是借着增资维持的,这只要动动印刷机即可。这是南北战争以后,争取地方铁路投机者的惯用伎俩。

十二、新的力量

美国石油史记载着这样的一幕戏剧性的情节,昔日不曾被洛克菲勒诱惑所动并大揭其丑闻的亚吉波多,竟悄悄地投入了洛克菲勒的怀抱。

两年后的秋天,亚吉波多在泰塔斯维成立一家新公司。

新公司名为艾克美石油,艾克美的意思是十全十美。

为什么想开设艾克美呢?产油地区的业者原先只是觉得有点奇怪,但很少有人怀疑这家公司是否有什么内幕。直到亚吉波多开始收购同业的股票,他们才有所警觉。

洛克菲勒在产油河地区埋下伏兵,第一号伏兵便是亚吉波多。煽动原产地的同盟,对洛克菲勒来说,绝不是件难事。热情冲动的年轻人较易掌握,感情起伏较大的人,或许会与你作对,只要方法运用得当,往往会很轻易地使对方屈服。

艾克美是标准石油公司的傀儡,其股份由洛克菲勒兄弟共有。有一晚,亚吉波多在家中宴请同行。

“怎么样?我也在考虑,今后要在产油河这种地方独立经营是愈来愈难了!”经过彻夜长谈,当他们陷入思索时,洛克菲勒的这号伏兵遂发生了作用。

“你们看看,他们不是一个个都陆续破产、倒闭了吗?竟有这般过份的事。如何?要不要和我一起做做看?”

洛克菲勒终其一生,树立许多敌人。“大蟒蛇”、“章鱼”的恶名,就是“吸血鬼”的意思。泰塔斯维的业者被吸取了无以计量的鲜血,仅此一地,或上吊、或以手枪自裁身亡的业者不可胜数。

从敌人中选出最具生存竞争的强者,进而吸收到自己的阵营。标准石油公司的高级阵容,就借着原来洛克菲勒大敌的伏兵集团而得以巩固。

亚吉波多旋即被擢升为标准石油副董事长，甚至在洛克菲勒一退休，便出任第二任董事长。

十三、古战场上的新战争

塞拉托格是纽约州平原的古战场。古战场如今展开一场新的战争——石油业的吞并战。

在塞拉托格的洛克菲勒别墅，洛克菲勒邀请了纽约、费城及匹兹堡各地的主要石油业者，在这里密谈。

纽约的石油业者波斯特维克已被说服，接下来的目标是费城的瓦登和匹兹堡的洛克哈特。

此三人都是经过南方开发公司共同讨论之后所选出来的石油业巨子。

佛拉格勒扮演说客的角色。

“目前，全美国剩下的炼油厂，波士顿3家、纽约15家、费城12家以及匹兹堡22家。虽然南方开发公司的行动已经成功，不应该说是在逐步成功当中，洛克菲勒先生并不想放弃企业统一联合体。我们的使命是为适应国内外的需要继续开发，适度地调整石油供需，而不是蓄意恶性竞争。在欧洲，除了煤油之外，苏俄的巴库也生产石油……”

在佛拉格勒的开场白之后，洛克菲勒接着上台，他热情的声音半带强迫的口吻：

“三年前，我很快就控制了克利夫兰的石油业界。现在，克利夫兰的石油业已由我垄断，谁也别想在那儿捞到什么！目前，纽约也在我的控制之下，我掌握了纽约中央铁路及伊利铁路的货物转运权。”

洛克菲勒以冷峻的眼神环视众人，他所说的都是实情。纽约中央铁路所输出的石油，有一半是由伊利铁路转运，使得这两大铁路竞争得很厉害。

同时，由于他能控制纽约两条主要铁路的货物转运，所以，对于其它利用这两条铁路的公司出货数量了若指掌。当然，竞争公司的运费也被洛克菲勒所探悉。

两年后，资本额仅100万元的标准石油公司就可以买卖70万桶（约1.1亿公升）的石油，并可以获取250元的利润。

确定这一番话引起在座人士惊叹的反应之后，洛克菲勒压低音调，以略带威吓的声音继续说道：

“仅一家标准石油公司就能获得如此庞大利润的主要因素，在于一个城市只有一家石油公司，各位明白了吧？”

“根据我得到的情报，各铁路公司已经开始商讨，准备制定一个新的公开运输协定，据说不再给予折扣。铁路业之所以会有这种协定，是由于石油业者彼此竞争；如果石油业者能团结一致，合并为一，就能给铁路业者带来折扣的压力。所以说，石油业者绝对要并肩作战。石油业者合并之后，便成为所有输出者的核心，不但控制全美的石油价格，还支配铁路界……。”

现在匹兹堡的洛克哈特被说服了，他在费城也拥有大炼油厂。

洛克哈特以充满自信的口吻承诺：“匹兹堡及费城附近的其余业者由我来负责说服。”

双方约定合并的办法是：洛克哈特的股票可以和标准石油的股票交换，这种交换绝对保密，对外仍用洛克菲勒的名义。因此，表面上看，洛克菲勒的事业仍在各地继续。这样以避免因垄断而受舆论抨击，招致合并的计划破产。

没多久，其他的主要石油业者也都一个个被说服了。使得一度受挫的南方开发公司重现生机，而此时的石油业，无论名实都已完全落入洛克菲勒手中。

虽无大联盟之名，洛克菲勒的标准石油公司实际上已成为大联盟的基础。

十四、严格的家教

1874年冬，洛克菲勒喜得贵子。洛克菲勒生了四个女儿，这次是第五胎，也是第一个男孩。

洛克菲勒庞大的产业终于有了继承人。这男孩被命名为约翰·D·洛克菲勒三世，大家都叫他“小洛克菲勒。”自此洛克菲勒的家谱进入第三代。尼克松在位期间的副总统尼尔逊·A·洛克菲勒，就是小洛克菲勒的次子。

洛克菲勒宅邸位于尤克里得街，尤克里得街被人称为“富豪街”，因为许多新兴的富豪都在此兴建宅邸，不过洛克菲勒平常并不和这些邻居打交道。

尤克里得街的富豪家族都喜欢到附近的圣公会教堂去，借以显示他们的身份和地位，洛克菲勒却愿驾着马车到浸信会去，浸信会位于离尤克里得街有距离的商业区内，上这座教堂的多半是穷人，而洛克菲勒也是在此长大的。

小洛克菲勒从小接受严格的教育，对金钱的处理尤其严格。为了缴学小提琴的学费，他必须去打工，他的姐姐们也不例外。

洛克菲勒家族对儿女采取爱的教育，因此，小洛克菲勒从小就没有受到什么打骂。洛克菲勒在郊外买了一栋占地85万坪的别墅庄园，作为夏季避暑之用，并雇用黑人照顾管理。其实，最初这块地是为了

投资而买的，当初的构想是把它开发成收费的疗养区。

一位居住在克利夫兰的女子描述当时的一段回忆说，她的祖父母和洛克菲勒是好朋友，某个周末，他们接受洛克菲勒的邀请，到别墅去渡过了愉快的一天。临走时夫妇俩不断地向洛克菲勒道谢，没想到洛克菲勒竟然向他俩要10美元的住宿费。

炼油厂的会计，也常因洛克菲勒严格的突击检查木桶栓的数目而叫苦连天，洛克菲勒甚至对木桶栓的库存都了如指掌。例如，会计订购了300个木桶栓，他就会查看这个礼拜用了多少，减掉之后就是库存的数目，核对是否无误，若有差错，便厉声追问。从这件事情就可以看出，洛克菲勒确实是非常节省的人。

"'节俭致富'这句话一点也没错啊！"

十五、釜底抽薪

洛克菲勒没料到，提出南方开发公司计划的宾州铁路董事长史考特竟然倒戈了。史考特长于战略，且有"头脑冷静、沉默寡言的男子"之称，一旦出手，难以抵挡。

史考特得悉洛克菲勒在赛托格举行的密谈，在设立宾州铁路公司的空头公司——帝国运输公司之后，即来个出其不意的倒戈。他在石油原产地和匹兹堡之间架设油管，准备垄断东部石油业界，挫败洛克菲勒操纵克利夫兰石油业的意图。

史考特赶造了5000吨油轮，组织成五大湖区的石油运输船队，并在新泽西建造仓库及贮油槽，作为转运站。

这无异是严重的宣战。对史考特而言，是对宾州铁路的殊死战。此战争的导火线是洛克菲勒将宾州铁路在石油运输中的股份转给了纽约中央铁路和伊利铁路。

洛克菲勒担负了纽约中央铁路及伊利铁路的存亡之责。面对史考特的挑战，他向这两个铁路公司说："这场战争，对标准石油公司而言是存亡关键，对你们的铁路而言也是殊死战争，所以希望你们提高折扣率，协助我打赢这一仗。"

为了赢得这一仗，洛克菲勒断然减少标准石油公司股东的分红，将这些红利保留给公司，作为改善设备之用。他不仅增加资本，而且从欧洲引进多种技术，以极快的速度改善煤油加压蒸馏设备，用以除掉在原有煤油蒸馏过程中的损失，成功地降低成本，增加产量。

同时，由于纽约中央及伊利两铁路被迫提高折扣率，使得洛克菲勒的形势更加有利。他以史考特的势力范围——匹兹堡业界的市场为目标，展开倾销战。这种倾销战略使得史考特每个月的赤字高达万元以上；但是一向狂傲的史考特，丝毫没有休战的念头。

如果不是因为宾州铁路发生不幸的大事，史考特和洛克菲勒之间的浴血苦战绝不会在短短三年内就结束。事情是这样的：双方每一次倾销战之后，接下来必然是可怕的消耗战，就在战争进入第三年的夏天，宾州铁路工人掀起了罢工运动。

虽然铁路业的罢工在美国不是什么新鲜事，但是像宾州铁路这样一发则不可收拾的罢工却属少见。罢工者不仅借助暴力进行活动，而且拆除铁路枕木，破坏转运站和仓库，甚至演变成流血惨案，仅在匹兹堡市内，就有25人在此次罢工事件中丧生。

有人怀疑，这次罢工事件是洛克菲勒在背后指使，虽无直接证据，但也有人片面指证"看到洛克菲勒的人拆掉竞争对手运输线上的枕木"。由此看来，洛克菲勒的确难脱此嫌。

受创至深的史考特火速赶到洛克菲勒处要求言和，洛克菲勒很快地提出和谈条件："我准备以340万买下你创设的空头公司。"

"啊！"史考特一时怔在那儿，讲不出话来。他倒不是被340万的金额吓倒，而是和他投入战争的费用相比，340万简直是太微不足道了！

经历这场"战争"之后，匹兹堡的石油业已完全落入洛克菲勒手中，倒戈的宾州铁路也在他的支配下，并签订了运输协定，这些都是胜利的成果；另一个更大的收获是，他接收了史考特在新泽西建造的大型贮油槽。洛克菲勒从此就以新泽西作为进出的桥头堡，发展他的世界性企业。

十六、间谍与反间谍

洛克菲勒和克考特的战争虽告结束，产油河当地的反抗却仍未停息。

"原产地生产同盟"的残余分子仍在奋力反抗。他们想出了一个出人意料的计划，即在原产地到五大湖的水牛城之间架设油管。当时，三大铁路都已在洛克菲勒的掌握之中，所以，他们才想出这个天方夜谭般的计划——利用油管将石油输送于伊利湖，然后再利用油轮送到纽约，油管全长370公里。

洛克菲勒早已获知石油原产地组织的计划，因他在原产地收买了许多商业间谍。这些原本受雇于

原产地业者的间谍一旦被发现，标准石油公司则同意负担他们的生活费用。

潜伏的亚吉波多负责收集由间谍提供的零散情报，加以分析、过滤，再将正确情报提供给洛克菲勒。他后来成为标准石油公司的一个颇具规模的区域代理商。

“停止输送马京郡的产油！”亚吉波多提出这个秘密提案。

马京郡是原产地业者新发现的油田矿脉，但因离选定的产油河地带有段距离，其输送完全依赖经过油田附近的标准石油公司的油管。

亚吉波多提出的封锁战略正击中当地的要害，结果，他们签约放弃油管计划，以换取封锁的解除，油管之战似乎就此告一段落了。

岂知，一波刚平，一波又悄然而起。

提出架设连接原产地和东部油管的计划，这是原产地的最后一次反抗行动，就像一只被逼到死角的老鼠，狠狠地咬住猫，企图谋求转机的殊死斗争。

一位原是纽约州州长的投资家宾森，网罗了赫普特来主持这一项工程，耗资 60 余万美元，可谓工程宏大，但洛克菲勒却似乎毫不知情。

以原产地而言，虽然有铺设在平地上的短油管，但最长的也不过是 48 公里的地方支线。以当时的常识来看，并没有能使油管越过山头的强马力筒。洛克菲勒之所以陷入窘境，并非由于疏忽而是在得知情报的情况下判断失误而未采取行动。

宾森早期计划因为目标过大而受挫，赫普特如着了魔般，对这个油管计划仍不死心，而将计就计稍作改变，缩小目标。就在此时，他们有了一个幸运的转机——在宾州东北部，经原产地产油河稍往东的地带，即靠近新泽西州的布拉福特郡的山中，挖掘出日产量可达两万桶的新油井，此地离纽约州境仅 32 公里，由于原产地大大地往东移了一大步，使得油管的建造技术和经费的筹措都更加容易。

“这次，一定要打垮洛克菲勒，置那条大蟒蛇于死地！”

除了完成此项计划之外，原产地再也没有其他独立生存的方法可想了！

赫普特实地勘察后，决定将油管铺设到距布拉福特郡南方约 174 公里的威廉波特。

“倘使油管完成，每桶原油只要 1 角 6 分 5 的价格就能运抵威廉波特。”铁路局长格恩信心十足地说，“这下，我们可以打垮洛克菲勒了！”于是，他也慷慨地拿出 20 万元，作为铺设油管的计划基金。

流经油管的原油，如果到威廉波特后再转运至各自的路线，则由原产地布拉福特郡的新油田到巴尔的摩，运费不会超过 3 角，而到纽约也不过 6 角。

若格恩局长能拉拢巴尔的摩和俄亥俄铁路，则纽约中央铁路、伊利铁路和宾州铁路会受不了而垮掉也不一定。

1879 年 5 月 28 日下午 4 点，离太阳下山还有一段时间，世界石油第一段长距离油管开始启用了。修长的宾森打着黑色蝴蝶领结，手牵着爱子出现在现场，站在准备启用的大贮油槽的筒前。贮油槽中有 25,000 桶原油，用来抽取原油的是 40 马力的筒。

带着默祷般严肃的表情，宾森打开木栓，马上就听到原油从贮油槽流向油管的声音。当场参观的人，多达数百位。当然其中包括宾州铁路的间谍及标准石油的代理商。

原油在油管内流动的速度和人走路的速度差不多，慢慢的，就像踩着稳健的步伐。这些原油要流向南方大约 35 公里的第二站——位于奥姆斯特的抽油场。

第七天，油管中的原油终于抵达终点——威廉波特的贮油槽。黑油滚滚倾泄而出，宾森难掩兴奋之情地大喊：

“革命成功了！我们消灭了大蟒蛇！”

“接下来我们要进军纽约！”宾森紧紧地握住随着原油脚步而来的赫普特的右手。

十七、暗中杀出的“程咬金”

此时的洛克菲勒，正在标准石油公司总部所在地——纽约市华尔街附近，当他听到油管顺利抵达威廉波特的消息时，顿时受到很大的冲击，赫普特所算出的运费竟会如此准确。

形势如此，三大铁路为了迎战，必须接受无理的运费降价要求。运费战争一旦再度爆发，铁路公司必破产无疑。而洛克菲勒的垄断梦想，也像被踢了一脚，摇摇欲坠。

尝到胜利果实的里丁铁路局长格恩，召集了巴尔的麻和纽约地区的石油业者，开始大举投资，泰特华德公司本身也在纽约建造炼油厂，另外，新泽西、费城等地也开始建造新工厂。

正当洛克菲勒、佛拉格勒及威廉三人愁眉不展、长吁短叹之时，传来了宾森启程前往欧洲的消息。

根据欧洲传来的情报，宾森前往伦敦、巴黎的目的，是为了延长油管而向银行借款。宾森所到之处，必有标准石油公司的人追踪。

刚从欧洲回来的宾森，马上就赶到纽约，据说，当时他已向美国最大的银行——第一国际银行贷款200万元。

当听到第一国际银行已接受宾森的要求，以1美元对9角的折扣率，认购泰特华德公司的债券时，里丁铁路局长格恩也前往欧洲，据说也是到金融街去商谈贷款的事情。

贷款成功的消息才传出来没多久，就有原产地方面的人跑到第一国际银行的职员办公室来告密："泰特华德油管公司有人暗中贪污，贷款给他们恐怕有倒债的危险。"

这位告密者正是拥有该公司1/3股权的石油业者——帕塔森。信任宾森的银行以"缺乏证据"为理由拒绝了帕塔森的密告。

密告者帕塔森本来是原产地同盟的主要人物之一，曾参与驱蟒蛇运动，和标准石油公司在当地潜伏的亚吉波多有极密切的关系。

银色烛台上的白蜡烛闪烁的烛火使人影摇晃不定，正如洛克菲勒不平静的心情。

洛克菲勒不喜欢资产阶级聚集的第5街，他选择了靠近中央公园的西54街盖了一栋大楼。现在，他就在这栋新大楼宽敞的书房内，阅读跟踪宾森、格恩的商业间谍整理回来的"欧洲最高机密"。

泰特华德油管公司这个暗中杀出的程咬金，令洛克菲勒头痛不已，为了想出一套新战略，他屏气凝神地思考，甚至忘了夜已悄悄飞逝。

而有些事连他自己也意想不到吧？原来只是用来取代给原产地业者收据的信用证券，没多久居然支配了纽约的金融界；第一国际银行也被纳入洛克菲勒庞大的企业联合体制中。洛克菲勒之弟——威廉的两个儿子，为了战略因素而与第一国际银行总裁的两个女儿结婚，使得这个大银行成为洛氏企业中的一部分。

十八、告密者

刚从欧洲归来的泰特华德公司董事长宾森，以无比昂扬的斗志，思索击败大蟒蛇的良策。

若将油管从原来的终点威廉波特，往东延长到塔马连多城，就可以和新泽西的中央铁路相连。如果这个计划实现，那么打垮洛克菲勒就不是梦想了！

他兴奋了，接着便向当地——泰塔斯维的第二国际银行的总经理海德，提出200万的资金贷款要求。

"这是一个相当有趣的计划，希望您能考虑！"

虽然海德总经理对这件事兴趣盎然，但因必须和干部商量，所以无法马上答复，他答应一个礼拜后回消息。

"干部之中有人强烈反对，我个人虽然赞成，仍然必须说服他们……"由于海德没有爽快地答应，宾森乃和里丁铁路局长格恩商量，再度前往纽约的第一国际银行，拜托他们认购和上次同样金额的公司债券。

宾森告诉第一国际银行的总裁，希望和他商量"无法解决的问题"，总裁以为宾森暗指内部有人反叛之事，急切地说：

"宾森先生，是否您已发现有人跟踪？如果您要来，一定得今天晚上，泰特华德的油管有技术上的问题，管理也乱七八糟……请您不要生气，这话是您的公司的主要股东之一说的，他到我们这儿告密，要求我们不要借钱给贵公司，也不要认购发行的债券，并把上次的贷款撤回……"

"是洛克菲勒唆使的吗？"

"不是吧！是贵公司的股东，也是发起人哪！"

宾森第一个想到的是住在他泰塔斯维家斜对面一栋大宅院中的马凯鲁比，但他马上又推翻了这个想法，那么正直的马凯鲁比是不可能做这种事情的！从他19岁开始掘油井以来，马凯鲁比一直是他的工作伙伴，进行泰华德油管计划时，他还率先捐出私款5万元哩！

那会不会是住在隔壁的提拉或萨塔费德呢？也不太可能，虽然这两个是投机分子，吝啬又自私，不过也都是同盟中的战友；会不会是史都华呢？因为年轻也许有可能被收买，不过他也是拥有5万元的股东，有什么理由要向第一国际银行告自己公司的状呢？那么，密告者和亚吉波多有密切关系吗？

"告密者何许人？虽然还没有查出，但可以断定是标准石油公司派来的间谍，泰特华德公司绝不会倒闭，请您不要听信这类人的话！"宾森这一席话巧妙地否定了密告的内容。

十九、内乱

洛克菲勒的卧底间谍亚吉波多正在从事可怕的颠覆工作，除了帕森塔之外，他又集合了宾森刚刚所想到的几位股东，进行全面性的颠覆。

拥有泰特华德公司1/3股权的帕塔森，首先以公司内部紊乱为由，欲抽回其所持股份，结果闹到地方法院。隔不了多久，另外四个股东也露出了真面目，公然摆出反叛姿态。

帕塔森事件当然成为报纸的头条新闻。一直维持高价的泰特华德股票，突然暴跌，这正是标准石油公司向当地股东收购股票的大好时机，也是宾森在纽约卖出公司债券带来的恶果。

洛克菲勒的行动迅速而周密，整个吞并计划早已安排妥当。首先，他秘密地投下500万资本成立名为"美国运输"的油管公司，万一吞并泰特华德的计划成功了，美国运输将增资至3000万。

同时，他在原产地到克利夫兰间铺设口径约12.5公分的油管，在原产地到匹兹堡之间也铺设口径10公分的油管。

以口径15公分的油管连接原产地和纽约的工作完成之后，标准石油的发言人发表了以下谈话：

"根据本公司和泰特华德公司签署的新协定，本公司和对方的油管使用率比为88.5∶11.5。"

在油管的技术方面，后起步的洛克菲勒也吸收了泰特华德不少的经验，这种优势使洛克菲勒的垄断美梦又往前迈进了一大步。冷眼静观赫普特的油管计划，再来个不劳而获，据为已有，这难道是洛克菲勒心中早已画好的蓝图？

根据1904年的统计，当时是煤油的全盛时代，也是汽油时代来临之前的拂晓，全美国的原油精制量，一年多达2700万桶，换算成加仑的话，相当于12.5亿加仑。其中的38.65%是由标准石油公司直属的炼油厂生产，若再加上分支的炼油厂，生产量高达86.55%。

二十、俄皇的密使

一位中老年纪的俄国贵族，走进了罗斯查尔的银行，向柜台的服务小姐深深一鞠躬，要求见罗斯查尔一面。

"我想借钱。"见到罗斯查尔男爵后，这位俄国贵族以流畅的法语，单刀直入地说出此行的目的。

"作什么用？有抵押吗？"

当俄国贵族说明他是俄国罗马诺夫王族的密使，要以巴库油田抵押时，原来显得冷漠倨傲的犹太籍巴黎金融业巨子的态度，马上有了180度的转变，热情询问俄皇密使。

"是高加索的巴库油田吗？巴库油田？"难以置信似地反复问了好几次。

罗斯查尔在里吉卡拥有炼油厂，他向纽约的威廉·洛克菲勒购买原油，再将提炼完成的煤油销到俄国及中欧等地，所以当罗马诺夫王室的密使提到要以巴库油田作为担保时，他的态度马上转变。

"刚刚你提到有关贷款的用途是……"罗斯查尔男爵忽然迫不及待地追问。

"准备在巴库原产地和黑海的巴统港之间铺设铁路。"俄国贵族答道。

"铁路？"

"是的，铁路。"

"嗯，很好！如果在巴库和巴统间铺设铁路，也可以连结里海和黑海，经由达达尼尔海峡出地中海。"

罗斯查尔五个兄弟的事业遍布全欧洲，对他们而言，国际间是没有国界的。

"至于那段铁路——是俄国王室的计划吗？"男爵问道。

"当然。"

"听说诺贝尔兄弟一天可以汲取到100万加仑的原油？"

"嗯，的确如此？"

"又听说诺贝尔兄弟利用油管，将煤油运到里海，再沿富瓦河北上经过波罗的海，使得煤油能够销到圣彼得堡，甚至远达瑞典。""是的，利用油轮销到这些地方。"

几句问话，足见罗斯查尔对世界石油业界的情形了如指掌；对来客的细心盘问，反映出他的老练精明，答案毫无破绽。他又继续问：

"俄国王室是否准备向诺贝尔兄弟收回权利？"

高加索巴库地方的油田，自古以来就被奉为"圣火"。俄皇亚历山大二世于1873年开始尝试挖掘这把"圣火"。亚美尼亚的地质学家曼塔柯夫率先挖掘成功；其后，瑞典的诺贝尔三兄弟也随即跟进。

三兄弟中的老么阿弗烈发明黄色炸药，也就是后来诺贝尔奖的设置人。他带着奖金和技术，由瑞典到巴库，埋首研究，不断改进，使生产大有发展。

对于罗斯查尔刚才提到的敏感问题，密使不置可否。罗斯查尔心里盘算着：如果能由达达尼尔海峡和地中海，将巴库的石油运到法国南部的港口，不就能打破标准石油独霸欧洲市场的局面了吗？

"有关资金筹措的事我来负责！"男爵答道。

"如果愿意帮忙，希望您能愈快愈好！诺贝尔兄弟和德皇极熟，我不能保证他们不会向克布鲁斯、西门子等制铁业提起巴顿铁路的事！"俄国密使临走前不忘留下这句半带威胁的话。

洛克菲勒终于遇到劲敌罗斯查尔男爵。一向是洛克菲勒宾州石油买卖经纪人的罗斯查尔，一下变成了不得不镇压的内乱分子。

二十一、全力推行托拉斯

历代的美国总统，为了维护“尊重企业自由”的建国精神，对于铁路联合都持反对态度，甚至颁布违宪宣言，社会舆论也一再抨击企业垄断，但企业联合体方面却不断地钻法律漏洞，逐渐壮大。

年轻的律师多德，曾是撰写“油之大地”之类抒情诗的青年文学家，思想保守而古板，却因写了一篇扬言“小商家时代结束，大企业时代来临”的文章，备受洛克菲勒的赞赏，并以500元的高薪，延聘他为法律顾问。

这个青年思索出的法律漏洞就是“托拉斯”。

所谓托拉斯，就是同行业的多家企业结合成一个综合性企业体的经营方式。

这种方式比卡特尔——各自独立的企业体为了掌握市场，而在生产及销售方面采取联合方式——更具有垄断性。

卡特尔源自德国，托拉斯则是美国的产物，洛克菲勒便是其开山鼻祖。

回顾美国的托拉斯史，早在1870年就已萌芽，那时，引发工业革命的铁路业，为了避免运费战争而尝试联合，这就是“托拉斯”的雏形。这一次尝试性的联合，洛克菲勒扮演了主要角色。

多德的“托拉斯”的灵感，来自于“英国法”中的信托制度。

加入“托拉斯”企业结合体的各企业股东，将其所持的股份委托“受托委员会（理事会）”保管，并从委员会取得信托证书，拥有股份的“受托委员会”掌握企业的支配权，将信托利益分配给信托人——股东；这种方式可以说是完美的垄断方式。

“从此以后，企业可以突破个人能力的限制，排除无谓的竞争，维持完全的平衡，充分发挥垄断的全面效果。”多德自信地推荐他的理论。

标准石油公司合并全美炼油企业形成托拉斯，是在1882年1月，也就是与泰特华德争斗最激烈的时候，利用折扣大联盟和强迫收买等方式，吸收了72家炼油企业股份的受托委员会共计九位成员。当然，以洛克菲勒为首，加上威廉、佛拉格勒及亚吉波多的四人帮是主要成员。

受托委员会先对以自己方式经营的各企业进行资产评估，代为保管其股份及投票权，并发给信托证书以资证明。控制委员会的洛克菲勒等一帮人，不仅成为企业结合体的拥有者，也由于代管股份，经营更是顺畅无碍。

信托证书的总发行数为70万张，其中四人帮共计46万多张，约占了2/3。这种垄断结合体，在实质上比已流产的南方开发公司式的企业统一联合体又进了一大步。

托拉斯的受托委员会，除了拥有股份的分配决定权及公司债券发行权之外，也可以购买其它公司的股份，可说是一种彻底的中央集权制，它有权利增设炼油厂，也有权利予以废除。

多德的托拉斯理论，很快地就波及到南部，形成棉花托拉斯，中西部也出现了畜牧托拉斯和威士忌托拉斯等；另外，36家制矿公司也结合成托拉斯。各行业托拉斯占了全美国90%，形成了一个独特垄断时代，也带来了严重的问题。

讨论：

（1）在整个托拉斯计划形成过程中，涉及到商界、政界各种人物，他们各自的目的是什么？

（2）到底托拉斯计划是利于民众，还是利于国家或一部分人？

（3）浮沉不定，几经波折，终于形成了托拉斯，在这一过程中你是否赞成那种“勾心斗角”的战术？

（4）你认为托拉斯是积极的还是消极的？

［案例四］ 立石电机公司的管理方法

立石电机公司是日本最大的控制设备制造企业，它生产的可编程控制器，被广泛应用于各行各业，成为工业自动化的核心产品。

名噪一时的“生产者体制”，就是由立石电机公司提出的。依靠这种经营体制，立石电机公司踏上了腾飞之路。在70年代石油危机后，立石电机公司又毅然废除了“生产者体制”，但公司却取得了更大的发展，其中奥妙是值得人们仔细玩味的。

立石一真出生于1900年。这个时期正是人类历史上变化最剧烈、发展最神速的时代,立石曾风趣地说:"上帝让我与20世纪一同来临,就是要我去做出一番事业的。"

本着这个信念,立石从小就对科学产生了浓厚的兴趣。在报考大学时,日本青年人多愿选择冶金、造船、建筑、医药以及文学等传统专业,可立石却报考了当时属于冷门的电气工程专业。他从欧美发达工业国的发展史中得到启示:现代工业社会是飘浮在电流上的巨轮,离开了电,这艘巨轮必将搁浅。

在熊本大学电气工程系,年轻的立石发奋苦读,不到21岁就以优异的成绩拿到了大学毕业的文凭,成为兵库水电厂最年轻的工程师。但一年后,立石辞掉了这家国营发电厂的工作,跑到一家私营电气制造公司工作。立石所以放弃薪金丰厚、工作稳定的国营企业而转入风险极大的私营企业,是因为他看到日本当时仅将电力应用局限于照明等简单应用上,对新型电气产品很少有人问津。他决心制造出更多、更实用的电气产品来推动日本电气工业的发展。

1929年,美国纽约股票市场崩溃,其冲击波也波及到日本,整个日本经济陷入明治维新以来最严重的萧条期。成千上万的员工被解雇,立石也是其中一员。从人人称赞的青年才俊而落魄到流浪街头的失业者,立石的心灵蒙受了极大的打击。他暗下决心,一定要闯出一番事业来证明自己的价值。

靠手头仅有的积蓄,立石租赁了一家小工厂,开始生产面向家庭的电气产品。他开发出了电动磨刀机、食品搅拌机等小家电,但市场销路平平,对普通家庭来说,家用电器是不切实际的超前消费。

立石再次把目光转回到工业电气领域。一个偶然的机会,他从报纸上读到医学界正在被X光曝光控制问题所困扰。由于曝光速度通常在几十分之一秒内,靠手动快门显然无法精确掌握曝光时间,经常造成曝光过度或不足的问题。这条消息给苦苦寻觅新产品的立石以极大的启发:用高速度的电流来精确地控制曝光时间。

利用感应继电器为核心部件,立石研制出了将曝光时间控制在1/20秒的X光曝光定时器。产品虽然成功地问世了,但此时的立石已经穷困潦倒,根本没有资金投入批量生产。无奈之下,他不得不求助于大日本X光公司,接受了该公司全部苛刻条件,才使X光曝光定时器得以投产。不过,该产品绝大部分利润都进入了大日本X光公司的腰包,立石只能分食残羹。

虽然这是一次吃亏的合作,但立石却获得了喘息之机,他可以不必再为衣食琐事而四处奔走,静下心来专心致志地从事新产品开发。在1934年初,他研制成功了感应式保护继电器。这种继电器是许多工业电气设备上所不可缺少的关键零部件,它给立石的小企业带来了更广阔的市场、全新的发展机遇,就连老天爷也助了锲而不舍的立石一臂之力。

1934年底,一场罕见的台风袭击了日本西部海岸,那里云集着日本众多企业,造成了巨大的损失。为恢复生产,各厂家急需大批感应式保护继电器。一向冷冷清清的立石小工厂突然间忙碌起来,要求修理和订购继电器的订单堆积如山。立石索性把生产定时器的业务全部交给了大日本X光公司,自己专心从事断电器制造业务。定时器是立石制造的最后一项专用产品,从此以后,他把精力全部投入到通用电气零部件的生产上。

台风虽然过去了,但30年代的日本却刮起了工业革命的新"台风"。飞速发展的工业化进程,使得通用电气零部件的销路大开。立石把产生规模一扩再扩,到1937年,他已拥有3家大工厂,并在东京和大阪两大工业基地开设了办事机构。

第二次世界大战中,立石也卷入了军工产品生产商之列,他曾为日本空军制造过风门开关,也转包过著名军工企业三菱重工公司的大批军用品生产任务。不过,对立石未来发展产生重要影响的事件,当属为东京大学研制微动开关。微动开关也称精密开关,是当今工业生产中最重要的部件之一。1941年,东京大学邀请立石为其研制微动开关,借助东京大学提供的经费,立石在3年中制造出300个微动开关。尽管当时微动开关尚未普及,但它却为立石电机公司日后的发展打下了伏笔。

战火虽然把日本的经济基础焚烧殆尽,可日本的众多水力发电厂却奇迹般地完好无损。只要有电就有电气产品的用武之地,电流托浮着千疮百孔的日本经济之船艰难地启航了。

经济复兴工作的全面展开,很快造成了流浅船大的矛盾,老企业生产能力日渐恢复,新企业不断涌现,造成了日本电力供应紧张的局面。为控制电力需求的增长,日本政府向企业界征购限流器,立石抓住这个机会,在1948年把自己手中的企业改组为立石电气制造公司,全力投入到限流器制造中。

朝鲜战争的爆发,给立石电气制造公司带来了新的发展机会。美国放宽了对日本经济发展的限制,使日本工业界迎来了战后全面起飞的黄金时代。一

时间,继电器、微动开关等电气部件的需求量激增,1953 年立石电气制造公司的员工数比 1949 年翻了一番。

欣欣向荣的立石电气制造公司并没有使立石陶醉其中,他在百忙之中放下手头工作,亲赴美国进行考察。他称"美国的今天就是日本的明天",考察可以帮助公司明确发展方向。

在美国,给立石留下深刻印象的是美国工业生产的自动化程度,几乎任何一家工厂都拥有自己的自动生产线,既降低了产品成本,提高了产品质量稳定性,又简化了生产管理。他确信日本工业界也必将走上生产自动化的发展之路。为此,立石在回国后立即对公司的经营体制做了重大改革。

工业自动化程度越高,对电气部件的需求量越大,这对立石电气制造公司来说是件好事。但工业自动化的提高,也要求电气部件更加精密、更加专业化,以往的那种通用性部件显然已经不再适合不同行业的不同要求,这对立石电气制造公司来说又是件难事。为解决这一矛盾,立石提出了著名的"生产者体制"理论。

立石认为未来的电气产品更新换代速度越来越快,企业的经营重点应从"面向生产"转为"面向市场"。以前的总公司集权管理的"决策者体制"显然不能有效地适应市场变化,只有将权力下放给对客户要求最敏感的生产销售第一线部门,实行"生产者体制"的分权管理方式,才能紧紧跟上市场发展,始终立于不败之地。

实行"生产者体制"后,立石电气制造公司把生产权和人事权下放给各个工厂厂长和子公司的经理,由他们根据市场变化,及时投产新产品、招募新的专业人员。从此,立石电气制造公司令人眼花缭乱地连续推出新产品,如无触点开关、应用于医学及生物学领域的应力计、综合售货机以及多种控制设备。到 1967 年,公司的年产值创下了 8 年增长 10 倍的记录,达到 100 亿日元。一年后,公司更名为立石电机公司。同时,公司还定下了雄心勃勃的 5 年奋斗目标,声称要在 1974 年使产值达到 1000 亿日元。

1973 年的石油危机,一下子击中了日本经济的要害。这个资源贫乏的岛国,出现了自二战以来最严重的经济衰退。各企业纷纷压缩规模,削减开支,以求渡过难关。

在"生产者体制"指导下,立石电机公司铺的摊子过广、涉足领域众多,所以受到很大冲击。在 1974 年公司不仅没有达到 1000 亿日元产值的目标,反而在 1975 年和 1976 年反而连续造成亏损赤字。为扭转颓势,立石电机公司顺应潮流,果断放弃了当年名噪一时的"生产者体制",精简管理层次,重新收回下放的权力,由总公司进行宏观调控。另外,立石电机公司对产品发展方向再次做出重大调整,一反五六十年代那种分门别类、各成一体的做法,重新以开发通用性电气部件为主。但这绝不是简单的轮回,而是螺旋上升。新的通用电气部件,采用了自动控制技术,安装有程序控制器,可根据各种具体用途进行编程处理,提高了产品的专用性。

可编程系列控制器被工业称为"万金油",很快成为新一代工业自动化的核心部件。立石电机公司也就此走出了低谷,在 1978 年实现产值 1010 亿日元,虽然比原计划推迟了 4 年才达到这一目标,但却使立石电机公司对未来的前途更加充满了信心。

80 年代世界经济仍处于低谷状态,日本企业界还雪上加霜地遇到棘手的日元升值难题。可立石电机公司却扬眉吐气地急速发展,在 1988 年产值高达 3150 亿日元。这正是立石电机公司在 70 年代果断调整经营体制和产品发展方向的结果。

由于从制造适用范围狭窄的专用控制电气部件转入生产通用性极强的可编程控制部件,立石电机公司的产品成本总体上呈下降之势,客户范围却呈增加之势。许多日本企业在日元升值之后,为继续保持产品价格优势,下决心提高生产自动化程度,这使得立石电机公司的产品在国内拥有了不断扩大的市场。与此同时,立石电机公司利用日元升值之机,大量从中国台湾和韩国进口廉价电气零件,然后将它们组装成可编程控制器在国内外市场销售,牟得巨额利润。价格便宜的可编程控制器,也成为欧美企业提高生产自动化的首选产品。

就这样,在世界经济衰退这一特殊背景下,立石电机公司借助日元升值这一特殊情况,以通用性极强的可编程控制器这一特殊产品,取得了令人难以置信的特殊业绩。

讨论:

(1)立石提出一句有名的口号:"美国的今天就是日本的明天。"现在几乎成为日本企业为之奋斗的目标,日本会成为第二个美国吗?试分析立石公司与美国典型的公司的不同之处。

(2)立石提出了"生产者体制"理论并应用于公司管理,使公司腾飞,但为何后来立石又放弃这种管理方法?试从金融、组织结构方面分析。

(3)日元升值,为何没有给立石公司的发展带来障碍,反而推动了它的发展?为何别的日本企业做不到?试从国际经营、公司战略等方面说明。

[案例五]　科尔——麦克基公司战略上的失误

靠别人施舍的2万美元起家后,美国科尔——麦克基公司一度光彩耀人,不仅在老本行石油工业界出人头地,还订下了雄心勃勃的“全能能源公司”规划,涉足于煤炭、木材及崭露头角的核能工业。

但是,就像一个人的精力是有限的一样,一家企业的实力也是有一定限度的。如果硬要超越这个限度去追求“大而全”的目标,企业必然会陷于泥潭。

1929年,大萧条悄悄地逼近美国。但是,俄克拉荷马城却对此漠不关心,因为这个地方有油田,而且是储量巨大的油田,这个城市正在欣欣向荣地发达起来。当股价暴跌狂潮开始时,《俄克拉荷马日报》只在“商人们受到股市风波无情损害”的题目下轻描淡写地点评了几句。

詹姆斯·安德森和罗伯特·科尔的钻探公司就是在这样一个时期在这样一个城市诞生的。它最初的财富是两台蒸汽钻塔和三只炼油炉,它是数百家小型石油公司中的一个,在这个繁忙的城市里疲于奔命,到处揽活干。安德森负责钻探的设备,科尔在某家旅馆租了一间房,挖空心思寻觅钻探合同,仅在周末家人才见得到他。据说安德森有一只“石油鼻”,善于花更少的钱挖到更多的石油;科尔则是个敛财能手,因为公司一直面临资金问题。负债增多、竞争激烈、活少难找,哪一样都能把人活活愁死。科尔还是无名小辈的时候曾去见菲利浦石油公司的总裁、大名鼎鼎的弗兰克·菲利浦,想承揽菲利浦石油公司的一份钻井工程。经过死缠赖磨,科尔终于让菲利浦点了头。长期担任科尔助手的莱克斯·豪克士在《能源革新》一书中提到这个细节:科尔要走了,却回过身来说:“顺便提一句,菲利浦先生,有一个细节我几乎给忘了。”“是什么?”“我需要2万美元才能开挖油井。”菲利浦大感惊讶,咒骂了一通说:“你一直在争取这项合同,敢情连施工的老本都得来借!”科尔只好一个劲地哼哼哈哈,最后菲利浦叫进了秘书说:“给这个家伙2万美元,好让他借鸡生蛋。”科尔就是凭借这种出奇大胆的作风,以及对自己、对公司无限的信任,使自己的公司在宏观经济极不景气、竞争白热化的时期里得以生存下来并有所发展,而无数比它资金雄厚的公司却被淘汰。

挺过大萧条,公司在俄克拉荷马城设了总共只有11名职员的办事处,并首次以每股5美元的价格公开发行股票12万股。当公司有了明显进步,考虑再次公开发售股票时,安德森觉得公司已经发展到了他无力经营的地步,于是卖掉了他持有的股份,退出了公司。

1937年美国又一次出现经济衰退,油价下跌。公司没有搞勘探的资金了。公司董事们意识到需要有能力过人的领导方能将勘探和开采业务抓起来,提高效益。他们愿意出高薪聘请菲利浦公司的人才来经营公司。罗伯特·莱恩成为这个几年内多次改组、易名的公司的执行副总裁。当时公司已改称“柯林公司”,莱恩在柯林公司担任重要角色达5年之久。菲利浦公司来的另一人是迪安·麦克基,他一到任就把公司领上了一条新路。

麦克基是菲利浦公司的主任地质学家。在他的领导下,公司第一次有了重大发现,即发现了阿肯色州的麦格诺里亚油田,投产后的利润提供了继续扩大再生产的急需资金。

二战期间,美国对油料需求加大了。但是,柯林公司此时正陷于债务、税务、政府限制、资金匮乏、人力短缺以及产品持续跌价的泥潭而无法自拔。科尔和员工们使出混身解数,承揽工程、变卖产业、筹集资金,尽力保持公司运转。许多工程都是开工一半由于没钱而停工,等后续资金筹措来以后继续动工。很多筹措来的资金都少得可怜。从1000美元至3000美元不等。菲利浦公司后来出资,揽下柯林公司的部分股份,这才缓解了柯林公司的燃眉之急。不久,公司在俄克拉荷马城西北面发现了油田,引发了“西埃德蒙顿热潮”,美国矿产局将其称之为该年度最了不起的原油发现。

科尔于1945年离开了公司总裁的位置,圆了自

己多年的从政梦。那年他当选俄克拉荷马州州长,后来官运亨通,成为参议员。不过他仍是公司董事会里的积极分子。

科尔从政后,罗伯特·莱恩也离开了公司。作风稳健、经营石油产业功夫老到的麦克基,成了公司的灵魂人物。1946年公司改称科尔——麦克基石油工业公司,麦克基升任公司总裁。

第二次世界大战以后,美国对能源的需求惊人地增加,一年消耗的油料相当于战前全世界的年消耗量。公司顺应了这种趋势,在开发能源方面创下了很多个"第一",其中它在路易斯安那州海域离岸18公里处建了世界第一座海上商业性油井,标志着全美海上钻探业的兴起。

随着冷战的升级,政府对生产原子弹的原料——铀矿的需求大增。科尔——麦克基公司买下了亚历桑那州纳瓦湖采矿厂,成为最早投身采铀业的石油公司。铀矿石需要用碾磨机将其粉碎,因此公司进入了这种粉碎机生产领域,后来生产出全国最大的铀矿石粉碎机。此外,它还进军林业、化工业。

在向"全能能源公司"目标迈进之时,科尔——麦克基公司始终重视其基本产业石油业务的发展。它先后收购了深岩石油有限公司、卡托石油及润滑液公司和三角形炼油厂等一系列拥有相当实力的产销企业。为了处理国内及海外钻探业务,麦卡基还组建了环球钻探有限公司。

不过,公司能在竞争异常激烈的能源工业界中屹立不倒,很大程度上靠的是石油产品的革新。1959年公司研制的旋转式钻头钻出了全国最深的垂直式油井;第二年它又建成了世界最大的海底钻探系统;第三年在俄克拉荷马城建造了新的科研中心,使更高水准的技术突破从那里起步。它与美国钾碱及化工公司的合并标志着公司在化工领域站稳了脚跟。公司掌握了加利福尼亚锡苯斯谷0.53公顷的干涸湖床矿区的开采权,从盐卤中提取苏打粉、铜、硫酸钠和钾碱。科尔——麦克基公司一跃成为美国化工产品的主要生产厂家。

作为核燃料的主要生产厂家,科尔——麦克基公司从事核能生产8大步骤中的6道工序,包括勘探、采矿、粉碎、将铀氧化物转化为六氟化铀、六氟化物重新固结成团、化合出燃料分子等。

不久,石油工业出现重大变故,石油输出国组织将原油价格调高许多倍,美国公众被迫接受汽油、能源价格暴涨的现实。这给了能源公司很好的机遇。尽管石油产品利润增高,政府又鼓励勘探开采原油,科尔——麦克基公司却不断滑向了其它领域,不再是海上勘探石油的旗手。此时迪安·麦克基策动公司进行了结构改革,力图增强公司在更趋复杂多变的世界市场上的竞争实力。公司还组建了两家分公司:科尔——麦克基煤炭公司和核能公司。

科尔——麦克基公司于五六十年代在核能、化工等领域着实风光了一番,却忽略环境保护与职员的人身安全,这一矛盾到70年代突然尖锐起来,把公司折腾得灰头土脸。

70年代时,环境保护主义者的队伍迅速扩大。国家的某些环保规定花费了公司的不少时间与金钱。公司早就被指责为不注意劳动保护及环境保护,1974年的家喻户晓的"卡伦·锡尔克伍德案"更暴露出公司在进行核能生产时的疏忽草率,公司的信誉受到严重损害。

锡尔克伍德当时28岁,是公司锡马龙核能厂的实验技师,是石油、化工及原子能工人联合会的积极分子。此人受到了核放射污染的侵害,而公司对造成侵害的一系列事故不作任何解释。锡尔克伍德在去见原子能委员会负责人和《纽约时报》记者的途中被车撞死。她的很不是时候的惨死引起了公众的怀疑,认为是科尔——麦克基公司的人耍的花招。联邦政府调查了此事,但是没有公开结果。公司的劳保与安全状况也受到调查,国家公共广播电台的报告称在锡马龙厂有20—21公斤的放射性元素钚没有经过防护就暴露在工人们面前。公司不得不关闭了锡马龙厂。但是工人联合会还指控公司往锡马龙河排放污染物,还更改过产品检验记录,对工人身体的危害远不止已经揭露的那些问题;锡尔克伍德的家人也再次控告锡马龙厂的钚污染问题。

不久,核能管理委员会查出了公司另一个核燃料加工厂,俄克拉荷马的高尔工厂有15处劳保与安全方面的漏洞。最让公司头痛的是它的一座六氟化铀发生器因过载运转而爆炸,散发出剧毒的辐射性氟化酸雾,使一人死亡,110人被送进医院治疗。公众被激怒了,大声疾呼严惩事故责任者。一系列取证调查之后,核管理委员会指责科尔——麦克基公司在接受调查时谎报情况。

《商业周刊》曾经报道,科尔——麦克基公司的铀矿开采、粉碎、加工所产生的效益只占公司总产值的2%,而事故频繁的五年里造成的损失竟达7200万美元,而且市场对铀矿需求也已大为减少。但是,在这种情形下,公司的领导人仍天真地认为需求量终将恢复,其铀矿资源将会在90年代为公司挣大

钱。

除了核污染问题外，公司关键性的部门即石油勘探、开采企业也不景气。当时不少大公司竞相提高科学家的薪水以吸引人才，而科尔——麦克基公司付给科技人员的薪水缺乏吸引力，这导致了人才外流。一家市场研究机构估计，五年间该公司石油储备跌落21%，天然气减少10%。摩根·斯坦利公司估计科尔——麦克基公司每产一桶石油成本达13美元，而它的竞争者只需花7.35美元。石油企业是公司的牛奶和面包，现在眼看着连这些也将丧失，公司岂不是得从小康跌到困顿中去了？

许多分析家认为科尔——麦克基公司的根本问题是过度地多样化，企图成为“全能能源公司”的目标也过于辉煌，使本来精明过人的公司领导人头晕目眩，把公司塑造成一个四不像，成为零零散散的能源企业的联合体，其经营范围包括铀、钚的开采、粉碎和加工；化工；煤炭；石油钻探、提炼；汽油零售；木材生产。公司1981年收入尚有2.11亿，两年后跌到1.18亿。在这个关头，弗兰克·麦克法森换下了迪安·麦克基出任科尔——麦克基公司董事长。

麦克法森采取了一系列变革措施，包括裁撤某些能源企业，集中公司的财力和人力，搞重点突破。他先是卖掉了钾碱矿，又卖掉铀加工厂，使公司着力于振兴石油气勘探企业，在化工和煤炭上也作了些投资。

麦克法森任期内公司仍未摆脱环境问题的困扰，它被指控在全国七个地方造成了间接的污染。这些指控的调查旷日持久，让公司“出了不少血”。公司最终吸取了深刻的教训，增强了环保的责任心，开始注重未来发展中的环保规划问题。

讨论：

（1）假如你是一个公司的经理，你认为如何充分发挥公司的实力，但又不超越限度？

（2）科尔——麦克基公司盲目追求“大而全”，造成公司实力分散，麦克法森采取变革措施方向是否正确？正值能源危机的时候，他却撤销了能源企业，并卖掉铀加工厂这些大有前途的项目，反而保留了比较保守，发展较缓慢的项目，这种做法的优、缺点各是什么？对公司以后的发展方向会有什么影响？

（3）现阶段公司资金短缺，但又遇到环境污染的问题，采取一系列环保措施，势必占用公司大笔资金，而且这方面又很难获得银行贷款，你能否解决这个财政问题？

[案例六]　意大利国家能源控股公司的国际经营战略

意大利国家能源控股公司（ENI）操纵着300多家分公司，拥有13.5万名员工，年销售额高达426亿美元，它积极从事七个领域的业务：碳氢类和其他燃料的勘探、开采和输送；石油化工；机械制造；工程建筑；冶金；金融；其他业务如旅游、印刷、软件开发以及工业转轨（指将现有某厂转产或是采用不同工艺生产同一产品）等等。它的巨大成功得益于领导人天才的经营头脑与国家的有力支持。

意大利政府参与工业的历史始于1929年的股市风暴。当时许多银行担心工业体系将会崩溃，它们投入其中的大量资金有去无回。为此国家组建了“工业重振协会”（IRI），目的是改革金融体系，收购银行拥有的工业股份。在石油工业方面，国家以独资经营、与外国或私人公司合作办企业的方式进行参与，希望能刺激意大利的石油加工能力，勘探新的自然能源。国家石油总公司（AGIP）就是在这种情形下诞生的，至今它仍是该国石油集团中的龙头企业。与它同时产生的还有从事炼油的ANIC，与盎格鲁一伊朗石油公司合建的IROM，与新泽西标准石油公司合建的STANIC。二战后政府还创建了经营甲烷输送管道的SNAM公司和SAIP钻探集团。上述各公司在战后全国工业重建过程中一股脑儿组合到一起，成为ENI国家能源控股公司。

ENI的创建是所有意大利碳氢能源领域企业的大联合，很大程度上是其首任总裁恩里科·马推的杰作。此人是个精明强干的企业经理，具有国家主义、集体主义、平等主义等价值观念。他着力创建了ENI，为其初步发展确立了方向与任务。由于他为增强意大利在能源上的自力更生能力做出了巨大的贡献，他在国内声望极高，也使ENI与外国和私人的

大石油公司结下了不共戴天之仇。

马推原先是党派领袖,有经营私人工业企业的资历,战后初期被上议院任命为 AGIP 公司的总经理。当时盟军刚刚解放意大利半岛,其地理位置(地中海中部)使它自然而然成为向西欧石油市场提供廉价的石油加工与船运服务的理想国度。战时中东石油大发现和强大的国际石油公司在该国石油业粉墨登场,更预示着战后的意大利将通过石油生意实现经济振兴。因此,那段时间对意大利刚刚萌芽的石油工业生死攸关。战争无情地将 AGIP 的炼油厂和输油管线摧残得千疮百孔,其油轮队伍几乎全军覆没。意大利政府不得不将 AGIP 即将破产的勘探与开采子公司全部清盘关张。

当时马推对外国公司大举收购 AGIP 廉价出让的勘探企业感到惊奇,敏锐地感到里面大有文章,又听说战时在波尔山谷发现了储量丰富的甲烷气,所以他托故推延了清盘和拍卖,背着上司继续在波尔山谷寻觅宝藏。后来勘探队在卡维尔加发现了重要的天然气田。AGIP 总算躲过了被零趸批卖的惨剧。不久 AGIP 控制了国有输油管公司,开始建造向各企业和北方工业基地输送甲烷的管线网络。由于国家没有关于勘探权与开采权挂钩办法的法规,众所瞩目的波尔山谷甲烷田与一些大油田的开采权在国会引起了一场长达三年之久的大辩论,AGIP 自然无法游离于辩论之外。此间众多的国际和私家石油公司极尽游说之能事,提出了不少法规条款建议,核心内容是在碳氢资源开发方面如何摆放“国家操纵”与“自由竞争”的位置。

国会后来通过的方案是设立国家碳氢资源公司 ENI,它通过直接的收购或是借助政府投资的方式接管原先国家控制的所有碳氢能源公司。这个实体还垄断波尔山谷的勘探开采权,而私人公司可在意大利境内其它地方竞争。在马推的推动下,政府后来同意将 ENI 的独家勘探权扩大到全国范围。

新公司资金总额达 150 亿英镑,其分公司还拥有名义上的 150 亿英镑财产。它可进行股票贸易,可通过相关公司开展业务,可投资其他公司或合资办企业。马推升任 ENI 总裁,波尔德里尼成为他的副手。马推的第一项大任务是将 ENI 的各路“诸侯”真正统一到他的旗帜下来,他先是将 ENI 的各种股份重新组合,又将与石油工业无关的企业清盘或转产。经过近 10 年的苦心经营,集团形成了石油工业一条龙的产业结构,ENI 在原材料、半成品供应以及服务、运输方面几乎是无懈可击的了。

ENI 创建之初,意大利领土上唯一可获得的较大能源资源是天然气,所以 ENI 注重天然气的生产和输送,AGIP 和一家甲烷公司合并后负责这方面的业务。ENI 重建了 SNAM 管线公司,让它管理波尔山谷的天然气网络,并适时地扩展为省级、省与省之间的巨大管线系统,它成为 ENI 工程部门的主导企业,后来又增添了国际炼油厂、输送管线、化工厂的建造业务。在石油加工、石油化工方面,ANIC 是领头企业,买入佛罗伦萨的皮格诺恩工业设备公司后,ENI 进入机械制造业,生产抽油泵、发动机压缩器、阀门和其他炼油厂设备,后来也建造海上钻井平台。

到此,庞大的 ENI 石油帝国在亚平宁半岛上崛起了。

ENI 迅速扩张的天然气开采与传输业务产生了效益,它的国际化进程有了资金保障。与原油出产国谈判时,马推引进了一种新的投资合作办法:不仅付给产油国一定标准的油田使用费及承担后续开采工程的所有费用,还将向产油国提供共同开发该国天然资源的机会。

原先 ENI 像其他外国石油公司一样,在勘探开采活动中独自承担巨大的风险。而现在,如果勘探中确实找到了可产生经济效益的资源时,东道国挣得所有利润的 50%;若愿意,东道国还可与 ENI 一起进行进一步的开发,等于从 ENI 所得的 50%的利润中再取得将近一半的利益。这样一来,东道国所得与 ENI 公司所得之比是 75%:25%。因而马推提出的合作方案被称为“75:25 计划”。东道国必将从此计划中获得更多的实惠,而 ENI 则建立与东道国亲密的合作关系,大大降低了经济风险。因为东道国参与开发时是一定会投入一定的资金,在利益与共的情况下就能产生风雨同舟的效果。马推这一招真可谓用心良苦。

ENI 与埃及首次进行此类合作成功后,又与伊朗、摩洛哥、利比亚、苏丹、突尼斯、尼日利亚等国合作开发资源。马推通过这些活动有效地在国外确立了意大利国家石油企业的地位,突破了国际石油工业的固定格局。在商业谈判和各种公开声明中,马推宣称各原油出产国可将意大利作为殖民色彩较小的国家来接受,还公开寻求限制“七姐妹”(指当时操纵国际市场的七个最大的西方石油公司)的特权、利润、势力范围。面对这样一个有勇有谋的国家主义者,西方各大石油公司又恨又怕。

马推还将“75:25 计划”从勘探领域推广到

AGIP 在发展中国家建炼油厂和输送制成品的实践中。ENI 在摩洛哥、加纳和突尼斯建立了合资的炼油厂，还在刚果、南亚、拉丁美洲承包炼油厂建造工程，均取得了经济、政治上的巨大成功。

ENI 对意大利迅速从战争创伤中复苏贡献很大，它是 SISI 工业财团的一个重要成员。此财团其他成员有菲亚特汽车公司、皮革利橡胶产品集团、意大利混凝土道路建筑集团。这个财团事实上在逐渐都市化的意大利创造了汽车文明。价钱合理的汽车、新的高速公路网络、AGIP 的汽油合在一起促成了意大利经济“奇迹”的出现。

马推为了提高 AGIP 分公司的形象、帮助政府建立国内汽车市场，在全国建了不少新的颜色醒目的加油站，还别出心裁地在加油站旁设置了咖啡店、餐馆和汽车旅馆。ENI 在全国的路旁服务点共包括 30 家 AGIP 汽车旅馆、400 家饭店和咖啡店。此期间 AGIP 推出其超高辛烷值汽油的商标“六腿狗”，后来这个形象成了 ENI 的标志。

AGIP 在非洲大部分地区、希腊、澳大利亚、瑞士、联邦德国和阿根廷建立了汽油、润滑油配送的分公司。通过一系列合并、改组，新的 SAIPEM 工业集团使 ENI 的天然气、石油运输能力呈加速度增长，SAIPEM 还是欧洲海上钻探的先锋。马推还通过建造欧洲中央管线工程，从热那亚北上至巴维亚，输油管一直延伸到瑞士和联邦德国 ENI 斯图加特炼油厂。这使得马推与 ESSO、海湾公司等主要对手在进行输油站竞争时有了王牌。在拉弗那发现大量天然气后，ENI 在石化领域有了重大进展，建了三个大型石化厂，生产合成橡胶、肥料、醋酸并与美国菲利浦碳黑厂合作生产碳黑。

1956 年，意大利国会设立国有工业管理部，它要求所有国有公司的新的投资项目的 40%必须是在南方落后地区。ENI 着手在西西里海岸建设大型炼油厂和油轮码头。ANIC 戈拉公司这座地区性石化分厂，也在此时应运而生。马推还促使 ENI 建造了 AGIP 核能工厂，开始生产大型核子加速器的元器件。但是马推创造一家完整的(包括发电和碳氢燃料生产)能源集团的宏愿落空了。政府决定组建单独行动的 ENEL 核能开发公司，将 ENI 的核项目全部拉过去，包括铀矿勘探和核燃料生产。

为了保证大项目的资金，ENI 创建了 SOFID 金融公司，处理集团全部的财政和投资。ENI 还创办了碳氢资源和石油化工研究中心和米兰碳氢资源研究生院；办了一份在米兰地区发行的日报。60 年代 ENI 与美国利贝－欧文斯公司合建了一家平板玻璃厂，又收购了足以控制苯恩·罗西公司的股份，这是意大利最大的毛纺公司，它确立了 ENI 在合成纺织领域的地位。

就在 ENI 创造出辉煌业绩，庆祝其 10 周年华诞之时，它杰出的创始人马推在乘专机从西里里前往米兰总部时机毁人亡。据传这是一场谋杀，但未被证实。但是有不少书刊渲染国家英雄马推被坏人害死的细节，后来甚至有一部题为《他杀死了马推》的电影。马推去世后，72 岁的副总裁波尔德里尼升任总裁。

马推在世时兼任 ENI 大多数部门骨干企业的总经理，这些企业包括 AGIP 核能、SNAM、SAIPEM、ANIC、STANIC、SOFID 以及在埃及的第一家分公司等。所以马推是 ENI 的灵魂。他的死对 ENI 的打击之大是很难衡量清楚的，不过却加速了经营权下放的进程，公司的领导结构有了大变革。中层领导的自主能力大大增强了。ENI 发展迅猛，号称有 9550 亿英镑资产，成为国际碳氢资源领域的领袖之一。接下来的时期内，马推生前促成的几件事开始见到成效：首先，ENI 成为原苏联最大的原油市场主顾，ENI 通过引进原苏联原油得以供应欧洲最廉价的汽油，极大地刺激了 ENI 本身的原油加工能力；同时 ENI 与原苏联签署贸易协定，向原苏联出口 ENI 在意南部落后地区加工的各种产品，使 ENI 在南部的投入见到了效益。其次，ENI 与美国 ESSO 公司签订互惠协议，ESSO 为 AGIP 炼油厂提供原油，并从 ENI 皮格诺制造厂购买机构设备，双方的合作结出了丰硕成果。另外，ENI 的拉地那核能厂和为核子加速器提供原料的铀矿加工厂与“欧洲中央管线网络”在意大利北部顺利接轨；ENI 还添置了一家纺织厂。ENI 的这些可喜进展都是借助了前任总裁马推的东风。

60 年代是 ENI 的发展期，但是也给石油工业甚至世界经济带来了不利影响。ENI 的分公司取得了一些重要的炼油厂、管线建造合同，还在南亚、南美和澳大利亚进行勘探。但是地区武装冲突和亚洲、中东产油国的国家主义浪潮越来越激烈、频繁，使 AGIP 的业务停顿或者重新与产油国签订开采合同。中东“六日战争”期间，AGIP 与埃及合作中断，尼日利亚比夫拉地区独立后，AGIP 在那里的炼油厂无疾而终。国内形势也对 ENI 不利：两大私营化学公司蒙特卡蒂尼和艾迪逊公司联手组成单一的大公司蒙特迪逊，逐渐与 ENI 针锋相对。

OPEC(即石油输出国组织)的崛起和它的石油政策的出台,标志着产油国将在世界经济中起重大作用。稍后原油价格疯涨,利比亚、索马里的外国石油企业被收归国有,伊拉克、沙特起而效仿。意大利经济状况本已衰颓,现在更是雪上加霜。ENI本来已深为原油涨价所苦,此时政府要求它买入经营差的工业企业,希望它能挽救这些企业,结果加大了ENI的负担,效果适得其反。

在意大利国内私人工业领域,银行家罗尔·加蒂尼控制了蒙特迪逊公司,它在国家化工业不景气之时也背了运,成了负债累累的痛苦的巨人。加蒂尼和ENI领导人协商,拟合并组建ENICHEM公司。合并成功后新公司成为世界最大的十家化工公司之一,其中ENI拥有40%的股份,蒙特迪逊公司占据40%股份,其余的股份公开发售。尽管ENI努力加强与私人企业家的合作,加蒂尼却很快和ENI翻脸了,并且企业阴谋侵吞新公司。被挫败后,加蒂尼将所有的40%股份全部卖给ENI。

进入90年代后,ENI财政状况有了好转,大部分领域的销售额增加了。由于油价的增涨,能源企业收入增加。通过ENICHEM在化学提炼、医药制造方面的实力,ENI从单纯的石油公司转化为全球能源企业,其材料、工程、金融方面惊人强大的实力几乎能解决世界上任何地方的能源和环境问题。

按照最初构思ENI的大师们的宏伟意图,ENI已经成为充分综合化、伸缩性很强的组织。它巨大的能量不止一次地使它克服了国内国际形势变幻带来的困难。尽管总体上说能源业的沉浮殊难定论,ENI还是会继续保持其坚强的地位的,它将继续在国际碳氢资源开发、化工工业的演进中扮演极有分量的角色。

讨论:

(1)“75:25计划”获得了巨大的成功,但它是否还有缺点?不足之处在哪里?

(2)如此计划还存在缺点,请你在西方各大石油公司的立场上针对这些缺点制定对策。

(3)为何ENI总是有惊无险地度过难关?在此,意大利政府扮演了一个什么角色?

[案例七] 威斯汀豪斯电气公司的“合营”策略

美国的威斯汀豪斯电气公司在电力设备及军用电子设备制造方面誉满全球。经营丑闻和经济动荡使它踏上了一条产业多样化的道路,但它很快从困境中崛起,再度领先。

乔治·威斯汀豪斯没有受过什么正式教育,但他自幼聪颖过人,对新技术新产品有一股狂热的钻劲。在22岁时,他发明了空气制动器,使新兴的汽车有了轻便省力的制动措施。1886年,他在匹兹堡成立了威斯汀豪斯电气公司,要在新兴的电气工业上一显身手。

威斯汀豪斯把突破口选择在交流电的应用上。当时美国人所使用的电力都是直流电,大发明家托马斯·爱迪生和他的爱迪生通用电气公司垄断了直流电业务,他们发起了一场抵制运动,向公众宣布交流电是不安全的。

爱迪生的名气并没有吓倒威斯汀豪斯。1891年,他在科罗拉多州建立了全美第一座交流电发电站。在1893年,威斯汀豪斯电气公司赢得了两项重大胜利:一是为芝加哥世界博览会提供电力服务;二是在竞标尼亚加拉瀑布城水电站工程中,击败包括爱迪生通用电气公司在内的众多强手而夺标。其实,这第二个胜利是第一个胜利的延续。在是否参加芝加哥世界博览会的问题上,公司内部曾争执不下。反对派认为在资金紧张的情况下,在芝加哥兴建一座发电站来免费为博览会供电,将会把公司逼上一条绝路。因为外界尚未完全接受交流电的观念,一旦博览会结束后这家电厂不能投入商业运行,公司的投资将全部付之东流,公司会面临严重的财政困难。而以威斯汀豪斯为首的赞成派则坚决主张参加博览会,他们认为与其耗资与爱迪生通用电器公司打宣传战,慢慢地去争取公众对交流电的支持,不如乘世界博览会而毕其功于一役。如果等到交流电为全社会所接受时才肯大量投资,恐怕众多后起的交流电公司已羽翼全丰了,激烈的竞争同样会使公司陷入

不利的境地。事实证明了威斯汀豪斯观点的正确性，世界博览会后不久，尼亚加拉瀑布城水电站公开招标。在芝加哥出尽风头的威斯汀豪斯公司轻松地夺标而去。

从此以后，小小的威斯汀豪斯电气公司一举与大名鼎鼎的爱迪生通用电气公司并驾齐驱，成为美国电气工程界家喻户晓的企业。它们你夺我的市场，我挖你的墙角，互相指责对方侵犯了自己的产品和技术专利权，竞争激烈得不亦乐乎。最后，当年盛气凌人的爱迪生通用电器公司主动下了休战表，双方停止两败俱伤的竞争，在市场分配上达成了默契。威斯汀豪斯电气公司与爱迪生通用电器公司（后来改为通用电气公司）之间这种又竞争又妥协的关系维持至今。

在1914年威斯汀豪斯逝世后，公司又引进了无线电通信新业务。这一次，威斯汀豪斯公司与通用电气公司又在收音机制造上达成协议，共同瓜分收音机市场。

但是，威斯汀豪斯电气公司在毫不违反协议条款的前提下，不动声色地把大片属于通用电气公司的市场抢到手。原来，经过周密的市场调查，威斯汀豪斯电气公司发现收音机听众中有相当一部分人喜欢在深夜收听广播，而偏偏这时几乎已没有电台在播音了。于是，公司在匹兹堡的厂房顶上建起了KDKA广播电台，该电台采用了特殊发射信号，使普通收音机无法收听，通宵播放节目。为配合这座广播电台，公司专门推出一种既能够接收KDKA电台节目又能收听其他电台节目的新式收音机。结果，这种收音机销路极畅，成为听众的首选收音机。不久，威斯汀豪斯公司又陆续在全国开设了多家KDKA电台发射站，增加节目的覆盖范围，占领了更多的收音机市场，令通用电气公司哑巴吃黄连，有苦难言。

在20年代，威斯汀豪斯公司开始涉足于刚刚兴起的家用电器的制造业务，生产了电热炉等一系列小家电用品，并在20年代末推出了电冰箱和洗衣机等大型电器。但公司也痛失了发展电视机的机会。公司的一位雇员研制成功了电视显像管，可他的顶头上级对此却不感兴趣。而RCA公司则闻风而至，从威斯汀豪斯电气公司挖走了这位雇员，一下子在电视显像管研制工作上取得了突破性进展。

大萧条阻止了威斯汀豪斯电气公司的进一步发展，这种情况直到1941年美国政府介入第二次世界大战后才得到改观。其实，威斯汀豪斯电气公司在战争前就瞄准了军用电子产品这个潜在的大市场，成为美国最早开发军用雷达的公司。只是由于美国尚未参战，所以军方订货量有限，公司只能小批量生产军用电子设备。

日本人的炸弹落在珍珠港前的一小时，威斯汀豪斯电气公司提供给海军的雷达捕捉到了日本轰炸机群的目标，可惜却被雷达兵误认为是美军飞机而未予理睬。美国太平洋舰队虽然在珍珠港几乎全军覆没，但威斯汀豪斯电气公司的雷达却在与其他公司产品的竞争中大获全胜。为应付金额空前巨大的军方业务，公司专门聘请了以善于理财而著称的银行家格威利姆·普赖斯来主持与军方的业务谈判。1946年，为威斯汀豪斯电气公司在战争中扩大业务而立下汗马功劳的普赖斯出任公司首席执行人。

威斯汀豪斯电气公司在战后的发展可谓喜忧参半。

多年来一直致力于电力工程的雄厚实力，使威斯汀豪斯电气公司迅速掌握了刚刚露出头角的核能技术。公司是世界上第一家尝试核电的企业，从那时至今一直是世界核电领域的领先者。美国海军选用了威斯汀豪斯电气公司的核反应堆作为其核潜艇的发动机。公司另一项来自军方的大宗合同是在朝鲜战争期间签订的，公司生产的被《幸福》杂志称为“惊天动地的大成功”的喷气式发动机，成为美国空军指定的飞机发动机换代产品。

可是从50年代中期以后，威斯汀豪斯电气公司在军用品方面的创新速度慢了下来，与军方的合同金额增长缓慢。在1957年，它接收的军方合同金额在全美军工行业中只排在第25位，而它的老对手通用电气公司则排在第3位。

威斯汀豪斯电气公司、通用电气公司及其他27家规模略小的重型电力设备制造公司还卷入了一场投标作弊案的丑闻之中。1955年，这29家公司为了在未来的市场竞争中分享利润，决定在以后各项工程招标中同进同退。在中标后，29家公司按各自的资产实力，都可以参加一定范围的工程建设。例如，在一次发电厂开关齿轮制造工程的竞标成功后，有关的几家公司对合同进行了瓜分。通用电气公司获得39%的业务、威斯汀豪斯电气公司分得35%的业务、I－T－E断路开关公司得到11%、阿利斯——查默斯得到8%、联邦太平洋电气公司分得7%。

纸里终究包不住火。1957年，美国司法部根据反垄断法案的精神，对这29家操纵市场的公司进行了为期两年的调查。最后，法院裁定这29家公司的45位领导人有违法行为。威斯汀豪斯电气公司的首

席执行人马克·克雷萨普被迫引咎辞职。

由于威斯汀豪斯电气公司是这场丑闻的主要策划者和积极参与者,公司的名誉一落千丈,业务量也大幅度猛跌。克雷萨普在1963年辞职后,公司的销售停滞、价格蚀本、利润下滑,谁也不愿意接手这个烂摊子。最后,公司董事会硬是把好说话的唐纳德·伯纳姆推上了总裁宝座。

伯纳姆为人谦逊和蔼,没有一点儿架子。他刚到总裁办公室上班时,非常有礼貌地向秘书要来锤子和钉子。秘书大惑不解地悄悄跟到他的办公室一看,伯纳姆正踩着椅子自己动手重新布置办公室往墙壁上挂照片呢。

然而伯纳姆在公司业务上却从不自己包办,他把更多的权力分配到下面各独立业务部门的经理手中。这种分权制是伯纳姆振兴威斯汀豪斯电气公司的重要一招。他认为公司以前之所以会发生瓜分市场丑闻,其根本原因是由于公司缺乏活力、惧怕市场竞争所致。他把权力下放给各部门,就是要把各部门从完全依靠总部决策管理的麻木状态中唤醒,激发起各部门经理的责任感和创业心。同时,分权制使各部门成为独立经济核算单位,经营好坏与利益得失直接挂钩。另外,这种权力分配体制形成了公司内部的竞争,使整个公司充满求创新、求突破的勃勃生机。

在伯纳姆的指挥下,威斯汀豪斯公司一方面在竞争激烈的电力工程设备市场上以新的姿态积极进取;另一方面又向一些竞争较平缓而市场潜力颇大的新市场进军。公司先后投资于软饮料包装瓶装业、汽车租赁业、汽车旅馆业、冷藏保温运输业、土地开发业和邮购零售业。公司影响最大的新产业当属城市系统发展公司了。这家子公司于1968年创立,主要为低收入家庭建造预制板住宅,改善低收入者的生活条件。伯纳姆认为改善公司社会形象与改善公司经营状况是互相促进的关系,特别是对于刚刚发生过丑闻的威斯汀豪斯电气公司来说,前者似乎更为至关紧要。

平和谦逊的伯纳姆以铁的手腕把威斯汀豪斯电气公司从泥潭中拉了上来。在1964年,公司的产值为21亿美元,利润只有3700万美元。而到1970年,公司的产值突破50亿美元,利润上升到近2亿美元。

在伯纳姆在1974年退休后,威斯汀豪斯电气公司又碰到了新麻烦。

70年代初期美国的通货膨胀,使得家用电器市场萎靡不振,再加上日本廉价家电产品的有力竞争,威斯汀豪斯电气公司的家电部门开始呈现亏损状态。最后,公司不得不出售了家电制造业务。

最令威斯汀豪斯电气公司难以承受的打击来自原材料价格的飞涨。几年前签订的几项大型重型电力设备制造合同,在今天的原料价格水平上,完全成了亏本生意。例如,在60年代初,威斯汀豪斯电气公司制造了大批核电站设备,并承诺为购买了公司核反应堆的客户连续供应20年铀燃料。所有核电合同加起来,公司共需供应2951万公斤铀。当时公司是以每公斤铀价格为5美元来计算的。但是从1973年以后,铀的价格持续上扬,最终突破了每公斤20美元的关口。威斯汀豪斯电气公司根本没有充足的储备铀,如果再继续履行60年代的合同,公司必须拿出20亿美元购买铀原料,这个价钱相当于当时公司的全部股票价格。为了减少损失,当年曾卷入瓜分市场的丑闻的威斯汀豪斯电气公司走上了法庭,指控一些国内外铀生产商结成联盟,哄抬铀原料价格而进行不公平竞争,要求赔偿。这一次威斯汀豪斯电气公司胜诉了,但尽管得到了一部分赔偿,它还是在这些核电产品合同上损失了9.5亿美元。

进入80年代后,由于一系列世界及美国的核电站事故的发生,人们开始对核电站的安全性产生了严重不信任感。威斯汀豪斯电气公司的核电业务大幅度下跌。产业结构多样化再次成为公司摆脱困境的法宝。

1981年,威斯汀豪斯电气公司收购了一家大型电缆制造公司;1982年又买入一家著名的机器人遥控设备生产厂;同年,公司又兼并了有名的娱乐企业NLT公司。

里根政府在80年代初增加军备开支的决定,给威斯汀豪斯电气公司带来了喜讯。公司先后承揽了F—16与F—4E战斗机、B—52与B—1B战略轰炸机、空中雷达预警飞机、MK48水雷、“三叉戟”核潜艇、MX导弹等大型军方合同。1985年,《华尔街月刊》把威斯汀豪斯电气公司列为全美第13大军工企业。到1988年,公司为军方生产的电子系统设备的价值已占到公司总产值的1/5。

威斯汀豪斯电气公司实行产业多样化的另一条途径就是合营。由于日本、德国等国外产品在美国的市场占有率日益提高,美国产品被逼得节节后退。为了挽回颓势,威斯汀豪斯电气公司提出了“挡不住它就和它一起走”的经营对策,主动与国外厂商合营,在美国开设外国公司的组装厂。公司先后与三菱电

气公司合作生产断路开关、与东芝公司合作生产高清晰度彩色显像管、与韩国现代公司联营电梯制造业、与德国西门子公司联合制造自动化设备。

在进入90年代前夕，威斯汀豪斯电气公司共进行了55项收购兼并与合营行动，扩大了公司的经营范围。公司新任首席执行人称这是“把鸡蛋放在不同的篮子里。”

讨论：

(1)前面案例中科尔——麦克基公司盲目追求“大而全”陷于困境，但威斯汀豪斯公司实行“产品结构多样化”却屡次摆脱困境，这是什么原因？

(2)试从公司战略、国际经营角度来分析日、欧产品打入美国市场后威斯汀豪斯公司采取的“合营”对策。

(3)产业多样化是公司发展的必然趋势，如何在避免实力分散的前提下做到产业多样化？

[案例八]　奥斯伯乐公司——计算机行业的流星

亚当·奥斯伯乐生于泰国，父亲是一个英国教授。他的童年是在印度度过的。由于双亲是玛赫里希教徒，他被送往教会学校接受教育，不久他被送到英国学习。1961年，22岁的亚当来到美国，并在特拉华大学拿到了化学工程博士学位，还很幸运地在加州的谢尔发展公司找到了工作。

由于官僚制度挫伤了亚当的积极性，他很快与谢尔分道扬镳。并开始对计算机发生兴趣。1970年，亚当·奥斯伯乐开办了自己的计算机咨询公司。70年代中期，个人计算机市场突然兴旺起来。亚当也脱颖而出，成为一名出色的专家，他在《时代》杂志开辟了一个计算机专栏。此时，他还四处演讲，并很快名声大振。亚当写过一本《微机介绍》的书，不幸地被出版商拒绝。自信的亚当自己出版发行了这本书，一下售出30万册。到1975年，亚当的出版公司出版了40本有关计算机的书籍，其中有十几本是他自己写的。1979年，他把出版公司卖给了麦格劳·希尔，但同意留作顾问，直到1982年5月。

亚当完全利用了计算机市场的发展，但是他的尖锐讽刺以及大胆断言也惹恼了本行业的一些生产商。亚当对个人计算机生产商的价格政策尤其不满，认为他们只知道对每件新产品提高价格，而完全忽视了市场的实际需求。

亚当·奥斯伯乐本人也是计算机行业杂志封面的常客。他身材高大，充满活力，经常带着充分的自信、魅力以及浓重的英国口音四处演讲。可以说，他是被吸引到加州硅谷高科技中心的新型企业家的代表。

1981年初，亚当·奥斯伯乐决定把自己的设想付诸实践，他宣布将制造销售一种价格低于市场价格很多的个人计算机，这引起了众多嘲讽和怀疑。他的第一批产品计划在当年7月份上市，亚当要让人们知道自己不只是个演说家，更是一个实干家。

奥斯伯乐在计算机行业有句名言：“当我窥见行业中的一大漏洞后就尽快把它补上。”奥斯伯乐雇佣了李·费尔森季泰因，费尔森施泰因设计出了一种高级的便携式计算机。便携式计算机是个人计算机的一种。顾名思义，它的重量较轻，而且便于携带。便携式计算机有三种，一是微型(手持)计算机；二是便携式计算机，它的屏幕和内存都较小，重量在4.5公斤和9公斤之间；三是可携式计算机，屏幕和内存都较大，重量超过9公斤。这种计算机重11公斤，可以装入公文箱，而且还可以安放在飞机座椅之下，这是第一种便携式商用计算机，比其它的便携式计算机先进许多。

奥斯伯乐将产品价格定为1795美元，比其它生产商推出的计算机低几百美元。他之所以能低价销售，是因为经营成本低。比如，他雇用了年仅25岁的乔格特·普萨利丝，任命她为负责市场和销售的副总裁，但她的办公室却是一间以前作库房的寒冷潮湿的房子。奥斯伯乐公司的经营规模经济实际，公司把主要精力放在降低半导体器件的价格上。虽然公司的计算机也由标准工业电器元件组成，但屏幕很小，它不到五英寸，也没有彩色显示功能。奥斯伯乐

自己承认:“我们没有主机以外的附加产品,和售后的其它技术服务,我们把所需的软件、硬件都加在一起,使购买更方便。”

为了削减软件的成本,奥斯伯乐不同于其他生产商。他完全依赖于独立的软件公司,提供用流行语言编写的程序。为了进一步降低成本,奥斯伯乐还将一部分产权分给软件供应商。这样,奥斯伯乐将价值1500美元的软件费用合到1795美元的整体价格中去了。

奥斯伯乐在展销方面也显示了自己的天才。他最初的成功得益于旧金山举办的西海岸计算机商贸会,当其它生产商都在普通展台上展出产品时,奥斯伯乐花了相当一笔钱建造了有机玻璃的展货架,几乎和天花板一般高,公司的标志“飞舞的O”几乎控制了整个展销会。

奥斯伯乐认为集中销售是成功的因素。1982年他与最大的计算机零售商——计算机世界公司签定了合同。此举一下将经销公司计算机的商店数目扩大了两倍。奥斯伯乐一号很快成为抢手货,到1981年底即公司开张后仅一年,销售额超过了1000万美元。到1982年底,销售额便超过了1亿美元。人们估计奥斯伯乐的管理人员们在30或40岁时就都能当上百万富翁。

到1983年,大约750家零售商店里摆上了奥斯伯乐的便携式产品:包括计算机世界销售网,施乐的商店,西尔斯的商业中心以及其它综合商店等。1983年初,公司增加了150个办公室自动设备销售商,以面向小型或中型客户。虽然奥斯伯乐不是便携式计算机最早的生产商,但却是第一个大量生产并销售便携式计算机的生产商。他开始向自己预计的市场迅速发展,从办公室到数字统计部门都开始使用奥斯伯乐的产品。

到1983年初,投资者们认为由于奥斯伯乐公司规模不断增大,现有雇员已超过800人,这么大的公司应该有更专业的管理人员。奥斯伯乐本人以及他手下的人都不足以胜任,奥斯伯乐是一个出色的实业家,但却不是精明的管理家,他在这两方面的才能相去甚远。为了保证公司的领先地位和80%—90%的市场占有率,公司雇佣了原统一食品公司的董事长罗伯特·约尼克出任公司的董事长兼总经理,奥斯伯乐则出任主席。罗伯特在此之前曾拒绝了苹果公司和阿塔利公司的邀请,因为他认为自己可能得不到足够的权力。他甚至牺牲了统一食品公司给他的年薪100万美元的优厚待遇。显然,罗伯特认为自己在奥斯伯乐的机遇会比前几个公司更好。

罗伯特上任后,开始迅速改变高度集权化的管理形式。原负责市场的副董事长普萨里斯现在改任负责决策计划的副董事长,她原来的职务由从苹果公司挖来的市场经理约瑟夫·罗伯克拉任。弗莱特·布朗,原公司的销售经理,被提升为负责销售的副董事长。原公司顾问大卫·劳苯茨被聘为市场服务部的经理,负责与销售商的联系。

亚当·奥斯伯乐一直引以自豪的销售策略也得到了改进,公司继续通过计算机商店销售产品,并增加了新的渠道。其中,主要是由哈利斯公司的计算机部门作为代理商,为国内主要公司提供产品。哈利斯公司是一家拥有17亿美元的微机公司,共有70个销售人员,170名员工,其中包括计算机系统分析人员。为了保护奥斯伯乐的小客户,哈利斯同意只接手超过50台以上的订单。

公司的另一个销售团体是国家新闻出版署,它计划将奥斯伯乐便携机销售给由它管辖的1000家报纸出版商作为个人工作站。负责销售的副董事长布朗也开始探索其它的销售渠道,比如独立的销售组织、机构、旅馆网等。

由于竞争者们开始进入便携计算机市场,推出了许多比奥斯伯乐价格更低、更先进的计算机,奥斯伯乐也决定增加产品品种。公司设计了价格低于奥斯伯乐一号的型号——经理一号。1983年春,经理一号开始上市,同时计划当年夏天推出经理二号,这两种型号的屏幕和存贮量都比奥斯伯乐一号大。经理一号可作为终端与主系统联系,从而增大了数据处理功能,使用者可进行更复杂的工作。经理一号总价值2495美元,其中软件价格2000美元,包括文字编辑、数据程序。经理二号售价3195美元,奥斯伯乐公司称这种计算机可同IBM公司销售看好的IBM—PC机相匹敌。

1982年,奥斯伯乐公司共花费了350万美元广告费,其中用于杂志的广告费用为150万美元,电视广告费用为50万美元,商业出版物广告费用为150万美元。为了突出产品形象,公司计划进行更多的广告宣传。销售力量也根据公司当前的发展状况有所增加,原来由8人组成的销售部门计划扩大到30—40人,从而强化了产品销售。

奥斯伯乐公司的前途似乎是无限的。当奥斯伯乐按惯例出国旅行时,他受到大使和总理们的热情接见,他们中许多人都要求入股奥斯伯乐公司。奥斯伯乐是当时硅谷发展最迅速的公司的领袖,其发展

速度甚至超过了苹果公司。

但是，仅仅在几个月后，不祥的预兆到来了。1983年4月26日，亚当・奥斯伯乐接到第一个警告。他在参加科罗拉多的一个讨论会时接到一个电话，报告说："在本周末我们出现了亏损。"这一坏消息让奥斯伯乐难以置信。

到1983年3月底，2月份的结果终于出来了，不但没有达到预期的利润值，公司反而亏损了60多万。这主要是由于新增设备以及大量广告投资的结果。尽管销售额有1亿多美元，但这一年公司共亏损了150万美元。

利润不佳的坏消息来得非常不是时候。5月29日将是公司股票上市的日期，事前计划此次要筹集5000万美元。本来人们普遍预计此次股票发行将使公司大发一笔。亏损的消息出来以后，亚当・奥斯伯乐开始担心它会对股票销售产生消极影响。

最坏的消息还在后面。4月21日，约尼克获悉公司在2月份共亏损150万美元，全年将亏损400万美元，这主要是由于过多的库存积压、不利的软件合同以及大量的债务。虽然约尼克计划继续发行股票，但是公司股票的吸引力已大大降低。4月24日新的预算结果果真表明本季度财政损失将达500万美元，全年将达800万美元，主要是因为其它以前尚未发现的不利条件以及更严重的库存问题。

这天，约尼克不得不决定取消股票的上市。每份报告似乎都说明形势更加恶化。最后一份报告指出全年将亏损1200万美元。由于公司必须对库存及储备作进一步的调整，亚当的纸房子终于倒塌了。

以前，奥斯伯乐公司要寻找金融投资家并不困难。事实上，那些投资家是争着要为公司投资的。但是当公司的利润减少之后，资金也开始干涸了。只有少数几个投资者对奥斯伯乐还抱有希望，公司在6月份筹集到1000多万美元资金，但是却再也无法找到另外2000万美元用来进行公司认为非常有竞争力的产品的设计与生产。

奥斯伯乐公司为了节省资金只好不断解雇员工。到了9月16日星期五，这出戏实在难以演下去了。最后只好按破产法第11章的规定进行登记，以免受债权人的起诉。因为公司的三个债权人已起诉奥斯伯乐公司拖欠470万美元，奥斯伯乐在申请陈述中承认自己拖欠担保或无担保债权人4500万美元，而公司资产只有4000万美元。

奥斯伯乐的员工们都知道末日来临了，高层领导突然在公司的餐厅召开了紧急会议。公司当局宣布现存雇员的80％都将失去工作。在得到最后一笔工钱后，雇员们被限令在两个小时内腾空自己的桌子和办公室。

奥斯伯乐公司进行破产登记以及临近倒闭的消息惊动了整个计算机行业，尽管人们早已知晓公司的利润不佳，急需资金。奥斯伯乐公司开始四处忙于贷款，尤其是在六月份的订货泡汤以后。但是，此时的投资者都远远躲开了这个失败者。

按联邦破产法第11章的规定登记后，一个公司可以继续经营，但必须在制定出偿还债务的计划后，才能受到法院的保护，免受债权人的起诉。1984年底由于偿还了大部分欠款，而且有两种新型的产品可以出售，奥斯伯乐由破产的边缘起死回生了。公司的零销网由800个销售代理减到了50个。由于公司前一时期的亏损，已使投资者们损失了3100万美元，没有人再愿为奥斯伯乐公司投资。以前的工厂，豪华的办公室，以及1000名工人都不复存在了，但公司可以减免3000万美元的税款，可以保证未来的收入，公司的名字以及在欧洲的销售网也还是起家的资本。一家有40个连锁店的销售网经理说："即使没有出现这些问题的公司也必须全力为货架而竞争，而按破产法第11章的规定登记的公司则让代理商们倒了胃口。"奥斯伯乐的现任主席是以前国际经营部的罗纳德・I・布朗。

亚当・奥斯伯乐在准备对付债权人起诉的同时，也试图在软件方面再次发挥自己企业的才能。他自己写作并出版了《飞速发展：奥斯伯乐公司的成功与失败》一书，在书中堂而皇之地批判了罗伯特・约尼克。奥斯伯乐公司的原任副董事长萨利丝说："我从一个百万富翁变成了穷光蛋。"但她仍准备和奥斯伯乐一起在软件领域再创一番事业。

讨论：

（1）奥斯伯乐公司在短短几个月间从高峰掉到破产的边缘，其主要原因是什么？

（2）现在公司面临的主要问题是重建失去的销售网，你有什么办法？

（3）分析奥斯伯乐公司盲目扩大规模的因素有哪些？

[案例九] 日本西友公司的正规连锁商品管理

日本西友公司是一家实行正规连锁的综合性大型零售企业,有店铺206座,职工2万人,1991年零售额10949.78亿日元(按当时汇率折合人民币478亿元),在日本零售企业中名列第三位。

西友公司的商品事业本部由658人组成,负责全公司200余个店铺、1万亿日元年销售额商品的采购、开发、进货和销售指导工作。该本部设有商品计划部、业务部、亚洲地区商品部和生产管理部4个综合部门,以及商品开发部、食品部、日用品部、服装部4个专业部门;在每个专业部门中,又设有若干商品部,如食品部中又设有调味品部、糕点部、饮料部、畜产品部、传统食品部、水产部等。依照职能的不同,本部人员分为采购人员(主管进货)、中间管理人员(既管进货也管销售)、店铺指导人员(主管销售)、驻海外人员和部门领导人员等,各司其职、各负其责。

采购人员的职责是:①制定半年度的商品计划与季度商品销售计划,并依此采购、进货;②向店铺指导人员传达商品计划、商品销售计划以及商品信息;③从店铺指导人员处搜集商品信息,以改进进货业务;④分析市场动向,从事商品开发性的采购业务。

中间管理人员的职责是:①根据部门的商品计划,分别制定并实施所辖营业场所的布局规划;②制定投资计划并付诸实施;③确定各商店的商品结构方案;④发现经营异常的商店并提出改进措施;⑤推广经营好的商店的经验;⑥听取并解决商店提出的要求和问题。⑦剔除不对路的商品;⑧落实促销、销售计划。

店铺指导人员的职责是:①把各店的商品计划、商品销售计划具体化,指导商店经理实现这些计划;②对商店进行销售业务的指导与培训,对经营状况不好的商店督促并帮助改进,对经营好的商店的经验进行推广普及;③向采购人员反馈商店信息及要求。

具体业务部门负责人(如食品部中的水产品部)的职责是:①贯彻专业业务部门的方针;②确定本部门内的组织结构;③制定并实施交易政策;④制定和实施商品计划,提出改进商品结构的方案;⑤调控商品计划的实施。

专业部门(如食品部)负责人的职责是:①贯彻商品事业部的方针;②制定部门编制,营业场所规划并加以实施;③制定商品结构计划及商品调拨政策并加以实施;④制定并实施交易的基本政策;⑤实现采购的低成本和高效率。

西友公司的商品事业部不仅有庞大而严密的组织,而且对该部人员也有严格的资格要求,如采购人员必须担任过店铺经理或商品部长,采购人员和中间管理人员及店铺指导人员要定期轮换,使该部人员都具有丰富的商品知识和销售经验,熟悉商品运行的全过程,以便更好地承担全公司的进货任务。

西友公司在进货业务中,反复强调一个新的概念——调节。西友公司常务董事、商品事业本部由良洋部长说:"进货只是把工厂已经生产出的产品买进,而'调节'是指向工厂提出产品要求,组织生产适合销售的产品。"这项工作也就是商品开发。目前在西友公司的商品销售中,"调节"商品已占20%左右。

商品开发的内容包括:补充本公司不齐全的商品品种;与同行业店铺相比较,增加其他店铺没有的商品;增加那些利润率高、收益大的商品等等。当然,以上各项都要以适销对路为前提。例如,日本市场上销售的蛋黄酱,过去一直是100克、180克、400克和500克几种规格的包装。西友公司在大量的市场调查中发现,对多数家庭的使用数量来说,400克的偏多,180克的又太少,买两瓶180克的使用适量,但多付一个包装费用。于是,西友公司迅速开发出350克包装的蛋黄酱,使用本公司的商标,在全国的连锁店推出,大受欢迎。目前西友公司开发的这种蛋黄酱销量,占全国蛋黄酱总销量的49%,取得了良好的效益。

西友公司在商品开发中,采用两种方式:一种是向生产厂商提出新产品性能、规格等要求,同厂商共同开发,按市场要求采购,由厂商承担风险。再一种是由公司独自开发,全部收购,风险自负。目前,公司自行开发的商品销售占总销售额的5.36%。在公司直接进口的海外商品中,自行开发的商品占2.1%。

为了满足遍及全国的连锁店铺销售需要,西友公司建立了 11 处物流中心,承担本公司以及邻近地区其他店铺的进货、集配和送货任务,其中最大的东京府中物流中心(另有介绍)要供应 130 个店铺,最小的九州福冈物流中心只为 4 个店铺送货。这些物流中心都受公司物流部的直接领导,拥有常温、低温储藏设施及运输工具,为本公司连锁店无偿服务,为公司外的店铺送货要收取费用。

通过物流中心向各地店铺发送的商品分为两类:一部分是基本用品,包括日常用品、质优价廉商品、畅销商品和节日用品(注:日本各种节日繁多),大约占总数的 85%。另一部分是特性商品,如北海道多雪,需防寒及雪上活动用品多,再如一些带有历史、文化、传统特征的商品,以及某些地方性、季节性和习惯性的商品等,大约占总数的 15%。

物流中心的进货方式,依商品种类不同有所区别。如日本的服装制造业有物流功能,可由公司商品事业部直接同厂家签订进货合同,并由厂家向物流中心送货或就近送货到店铺;而食品业没有物流功能,就要通过中间批发商订货与进货。由于日本市场长期处于买方市场状态,物流费用均由生产厂家承担,物流中心送达店铺的商品价格与物流中心进货价格相同,运输费用由供货方(生产厂家或批发商)支付。

日本国土不大,又具有发达的高速公路网络,为物流的畅通创造了有利的条件。从位于东京的府中物流中心,用大吨位的集装箱卡车和冷藏车,向各地的分中心送货,除远离日本本土的冲绳外,其它地区当日都可到达。各地物流中心为店铺送货,就更加方便及时了。为营业方便起见,运输大都在夜间进行,店铺开门前将商品送到。

以大批量进货降低进价从而增加销售利润,是连锁经营取得效益的重要原因之一。不同商品的利润率不同,价格构成也不一样,下面仅从西友公司经营的商品中试举两例:

T 恤衫零售价格的构成是:如由生产厂家承担开发费用和风险,生产成本占 35%,分货、送货、库存、广告等费用占 30%,零售毛利占 35%;如由西友公司承担开发风险,则零售毛利可达 40%。

酱菜罐头,如生产厂家希望零售价 100 日元,一般店铺通过两级批发商进货,则第一批发环节从生产厂家以 62 日元价格买进 1000 箱,再以 300 箱为批发起点,以 70 日元价格卖给第二批发环节,零售商最后以 10 箱为批发起点,按 75 日元价格进货,100 日元售出,毛利率 25%。西友公司经营批量大,进货量以万箱计算,可从生产厂家处再压低进货价格,以 57—58 日元的价格进货,从而获取较高的零售利润,或以低于 100 元的价格零售,达到占领市场的目的。

西友公司府中物流中心简况:

西友公司是一家实行正规公司连锁形式的大型零售企业,在全国设有 11 个物流中心。位于东京市都的府中物流中心,是其中最大的一个。

1. 设施及规模

府中物流中心建立于 1969 年 12 月,总占地面积为 65000 平方米,其中建筑面积为 31060 平方米。在建筑面积中,分货场 17800 平方米,集货场 4950 平方米,自动仓库 1380 平方米,冷库 3000 平方米,福利保健设施 1670 平方米,办公设施 2260 平方米。

2. 人员构成

府中物流中心共有职员 1266 人,其中西友公司职员 366 人,从当地招聘的临时工(称为委托职员)900 人。这些人员分别从事物流中心的管理、事务、定时事务、操作、定时操作和运输司机等工作。中心从事管理工作的人员 23 人,全部由西友公司职员承担。运输司机工作全由委托职员承担。其他各项工作由两种职员共同承担。

3. 搬运货及运输设备

为达到便于操作和减轻劳动强度,既能多使用工资低廉的女性职工,又能提高劳动效率的目的,物流中心内备有叉式升降机 69 台,小型手扶轻便搬运车 36000 台。这种搬运车在向商店配送货时,可作为存放货物的货架直接推入运输车,不用时可折叠存放,非常方便。

为确保物流工作顺利进行,物流中心与 15 个运输公司签订用车合同,共使用各种类型车 446 辆,其中常温车 203 辆,低温车 243 辆。

4. 经营规模

府中物流中心每天经营的商品量约 117 万箱,若堆积起来,相当于富士山高度的 12 倍。将这大量的商品准确、及时地配送到各订货商店,要靠强有力的运输系统来完成。物流中心每天出动 1000 台次恒温车运输,运输行驶路程约 8.5 万公里,相当于围绕地球转 2 周的距离。

5. 商品出入库系统

商品从进货处运来后,有关人员要对商品、商品规格、数量、品种等进行确认、验货,然后利用电脑操作,控制商品的出入库。如:利用电脑自动寻找仓库

中存放各类商品的最佳空位，再利用自动传送功能将商品送到该空位存放。商品出库时，按商店的订货单在自动仓库进行自动装货、出库。

为了保证稳定地向商店供应商品，物流中心保持一定数量的库存，数量与商店预定进货数量相等，约为13万箱。

6. 细分货系统

为方便各商店的经营，物流中心设有细分货系统，利用传送带、条型码进行作业。以服装为例：以商店的订货单为依据，利用电脑控制、对服装的数量、颜色、尺寸、规格等进行细分货；被分货的商品，按照电脑指示，自动地分到各自的传送带上，并经过各节段的电脑确认，条型码检验，最后集中一处。

利用细分货系统，可在短时间内配全一个商店所需商品，这是府中物流中心为商店服务的具体体现。该细分货系统每天可为170个商店提供约70%的商品。该系统对商店经营有以下几个好处：①供应适合陈列量的商品；②按销售场所面积提供商品；③减少商店上货的作业时间；④减少商店库存。

7. 商品粗分货系统（或称通过系统）

将商品从厂家或进货处运到府中物流中心的分货场，操作人员对照商店进货单，利用条型码对运来的商品进行确认、验货，再贴上验货标签（标签上注明进货货主名称、销售场所、进货地、件数、规格、型号等字样），这个过程叫做粗分货（或称作通过）。府中物流中心粗分货系统每天可分货10800箱，为全国250个商店提供所需商品。

8. 一天中的经营活动

府中物流中心一年365天，不分黑夜白昼，无休息时间，时时刻刻都在为商店准确、及时、有计划地提供商品。该中心对不同商品的具体经营时间为：

（1）对细分货的衣、食、住等库存商品的入库及向各商店的出库时间是8时—16时。

（2）通过物流中心的粗分货商品时间分别为：食品、日用化妆品8时—11时，家庭用品12时—15时，服装衣类品16时—20时，面包、点心等为20时—4时。以上这些商品的分货是在常温下进行。除此以外，火腿、奶制品的分货在8时—11：30时进行，加工制品及咸菜等在15时—22时，豆腐、面条、牛奶等在20时—6时，冰淇淋、冷冻食品在16时—21时。这些商品的分货、经营是在低温的情况下进行。

9. 提供过年礼品包装服务

每到过年前后，府中物流中心特设立“过年礼品包装、加工服务中心”，达到以下几项目的：①防止错过销售机会；②减轻商店的包装作业；③提高库存生产效率。

10. 调查配送货结果

物流中心的工作人员利用电子计算机系统，调查物流中心对交易对象的服务及运输车辆的有效利用情况。如：调查商店是否准确、及时地受货；运输当中，是否有效地装货，有序地分送货；接货、验货业务是否效率化；运输路线是否合理化等等。

府中物流中心作为西友公司11个物流中心中的中心、北至北海道、南至冲绳，甚至海外，都流通有府中物流中心经营的商品。

讨论：

（1）西友公司这种庞大的商品管理机构是否会对公司反应速度造成影响？为什么

（2）请分析西友公司物流中心的优点。

（3）西友公司这套品管系统有它独到之处，但是否还存在缺点？如何解决？

［案例十］ DEC公司后来居上

1986年第10期美国《幸福》杂志用一奇怪男子的大幅照片作为封面：他大约60多岁，戴着一顶老式的钓鱼帽，穿着一件伐木工人的格子衬衫，衬衫也是皱巴巴的，还有一颗扣子解开了，好像是被那傲然突起的大肚子撑开似的，活脱脱就像一个倔强的花匠！只是那钓鱼帽下露出的笑靥有掩饰不住的一个成功者的自信和自豪——他就是美国数字设备公司（DEC）的始创者、总经理、“美国最成功的企业家”奥尔森（1986年第10期美国《幸福》杂志语）。在他的带领下，DEC在强手如云的计算机领域，经过30年的奋斗，逐步拓展，终于后来居上，占据了第二强的位置。

奥尔森是1906年2月20日生于康涅狄格州的布里奇波特,父母名叫奥斯瓦尔德和伊丽莎白·斯维亚·奥尔森,分别是挪威和瑞典移民的后代。奥尔森兄妹四个,他排行老二,上面有一个姐姐艾琳娜,下面有两个弟弟斯坦和大卫。奥尔森兄妹四个都是在经济不景气时期的康涅狄格州特拉特福城的一座平凡的白房子里长大的,四周的邻居都是来自挪威、波兰和意大利的蓝领阶层。奥尔森的父亲奥斯瓦尔德是一个没有大学文凭的工程师,拥有几项专利,后来成为一名推销员。奥斯瓦尔德是个虔诚的清教徒,曾经由于劝告顾客不要从他那儿购买并不真正需要的机器而远近闻名。不过他一生中最大的成就可能是把三个儿子培养成才,其中的一位就是奥尔森。

天下父母心,奥斯瓦尔德也是望子成龙,对孩子严加管教,从小就培养他们在机械和电学方面的兴趣,希望他们将来也能像自己一样成为一名工程师。他家的地下室里放满了奥斯瓦尔德珍爱的各种工具,听凭几个孩子在里面摆弄。奥尔森和他的弟弟在里面常常一呆就是几个小时,经常发明一些设计精巧的小机械或帮邻居修理坏了的收音机。当奥尔森14岁时,他和斯坦两人装了一个无线电发射机并在当时的火车站试用,同时还唱了一首斯坦自己写的名叫"摩菲的肉丸子"的歌。奥尔森根本无需父亲的管教。他童年时的一个伙伴回忆说:"奥尔森从小就脚踏实地,无论做什么事都不会让人失望,是奥尔森家中和街坊邻里眼中的宠儿。"但不管怎样,奥尔森兄弟日后都成为工程师,与奥斯瓦尔德的教育和影响是密不可分的,甚至连他的一些思想和性格也为奥尔森所接受。奥尔森既温和又坚决,很像他的父亲。而且奥尔森也像他的父亲一样是个清教徒,不喝酒,不抽烟,也不发誓,并且尽量避免社交集会。很少有商业伙伴能真正接近他,甚至连他的副总经理们机会也很少。

中学毕业后奥尔森参加了美国海军。当时二战已接近尾声,他的水兵生涯留给他的更多的是技术经验而不是战斗经验。他在不到1年的时间里学完了难懂的电子学技工培训课程,开始把电子学看作未来的机构工具。在海军的几年训练为他后来进入MIT(麻省理工学院)学习工程学打下了坚实的基础。

1947年秋天奥尔森脱下戎装进入MIT学习,主修电器工程,并于1950年获学士学位,1952年获硕士学位。当时计算机还处在萌芽状态,而MIT正是那个时代的雅典,是新技术的发源地。能在这样的环境里学习和工作,并积累起丰富的知识经验,锻炼出一定的领导能力是幸运的,这无疑对奥尔森日后事业的腾飞起到了相当大的推进作用。因此,奥尔森一直把MIT看作是给予他知识、哺育他成长的母亲河。至今他还戴着学院授予的金戒指,戒指正面刻着一只河狸。这是工作勤奋的标志。

在MIT读书期间,奥尔森就成为学院的旋风工程师小组成员。这个小组是杰·弗雷斯特领导的一支精锐部队,在某个一流的空中防御系统中心专门设计计算机,他们的工作成就足以被人毫不夸张地形容是一支精锐部队。1949年8月,前苏联爆炸了第一颗原子弹,令人惊恐的蘑菇云下,冷战的阴风袭击大西洋两岸,MIT的科研任务要求随之涨高,那就是抓紧生产先进的军用计算机。于是,旋风工程师小组的工程师们手执计算尺和烙铁,全力以赴地去创造美国电子方面的优势,俨然是一支势不可挡的科学部队。

奥尔森不是军国主义者。他只想通过这一工程以实现自我。在他看来,旋风计算机的人机对话的特点是给人类带来了计算能动力,伟大之处在于使计算机与人之间的距离缩短了。他沉迷在旋风计算机的研制中,顺利地完成了任务,赢得了声誉,其实践技能得到了承认。

随着冷战的日益加剧,美国政府十分担忧,希望把科技界制作计算机方面的优势用于军事,建立一个地面环境半自动防御系统(SAGE)来保证国防,免遭突然袭击,于是美国空军向MIT求援。为此,MIT在莱克星顿附近建立了林肯实验室,由弗雷斯特带领,集合了400名"具有独创性"的"全才工程师",专门处理巨大的SAGE工程,负责防御系统。奥尔森当时正着手攻读工程学硕士学位,他也很幸运地参加于其中。

空中防御系统依靠的基础是不可靠的,其中心设备磁芯存储器就像首批为计算机设计的许多部件一样,没有经过严格测试。当时实验室中一位精于战事工程的老兵泰勒深知这一问题的严重性,因为军事工程的关键问题是经久耐用,必须在测试上花些时间,以保证产品的质量。他向弗雷斯特保证:在一年内研制出一台测试计算机。尽管测试计算机小得多也简单得多,但在当时——50年代早期,制造计算机谈何容易,在泰勒领导的60名工程师中,他认定奥尔森是个"能成大事的人",善于处理复杂局面,堪担此任。他对奥尔森说:"我希望测试能在9个月内完成。"奥尔森毫不迟疑地答应了。奥尔森和他的

伙伴们夜以继日，终于在9个月内制作出测试计算机。

测试计算机的研制成功使奥尔森在人才荟萃的林肯实验室一举成名，也使他明白了纪律和计划的重要性，发现了有条不紊的必要性，也知道了该怎样组织一个攻关小组，而且效果出人意外。奥尔森开始认识到脱颖而出的缘由：他不再是一个单纯的工程师，而是一名合格的领导人才了。

1950年在接受测试计算机的挑战前，奥尔森曾为了一项更重要的任务而中断了他的学业，以至于放弃了参加旋风工程小组的机会，急匆匆去了欧洲。这次远行不是为了工作而是为了爱情。他爱上了一位芬兰籍的金发女郎：丽莎·奥丽基·瓦尔芙。无巧不成书，他们是通过奥丽基大学时的同屋认识的，而这位同屋又是奥尔森在康涅狄格州斯特拉特福时的友邻。

这对年轻人在瑞典重逢并订了婚。但是，笼罩全世界的冷战阴云波及了奥尔森和他未来的新娘。他们必须获得美国和芬兰两国政府的特许才能结婚。几经周折，1950年12月，他们总算在奥丽基的家乡，芬兰的拉蒂城举行了婚礼。

婚后他们又回到美国的马萨诸塞。安顿好家以后，奥尔森又重新投入了SAGE工程。因其出色表现，泰勒和弗雷斯特又交给他一项新的任务。这次任务比上次更为紧张，更多考验，也带给他人生的转折。

美国空军把林肯实验室当作SAGE工程的顾问和主要承包商后，美国一些公司开始争夺那些有利可图的分项合同，IBM公司力克群雄夺标。当时，IBM已占据了市场优势，还在继续创造新的业绩，其他形形色色的公司都在暗中和它较劲儿。逆水行舟，不进则退，在商场的竞争中也是如此。

IBM公司从林肯实验室接受了一个转包合同。合同签订后，IBM公司和林肯实验室的工程师们一天两次乘坐IBM公司的一架合作飞机，往返于IBM公司在纽约的驻地波基普塞和马萨诸塞州的汉斯康姆菲尔德。往返不懈，双方人员都疲惫不堪。弗雷斯特强烈地意识到，必须有脱产的联络员在波基普塞，每天去IBM公司的工厂，为IBM公司生产专家索要林肯实验室的工程师所要传递的信息，在这个由研究工程师和生产厂家组成的不同寻常的团体中穿针引线起排解疏导作用。他让泰勒挑选一个合适的人选，泰勒选中了奥尔森。

泰勒告诉奥尔森，去那儿他可以学到许多新的东西，定会获益匪浅，“奥尔森，这将会是你一生中最宝贵的经验。”奥尔森却很不情愿地接受了这一项任务。

奥尔森清楚地知道，林肯实验室和IBM公司的关系可谓水火不相容，林肯实验室“做好为上”的有受规矩束缚的工作方式和IBM公司根深蒂固的官僚主义有着直接的对抗。IBM公司的一个经理举行的家庭晚宴就说明了两者在观念上的巨大差异。晚宴上，主人根据客人的头衔安排到相应的座位上，可见头衔在IBM公司是多么受重视。而在林肯实验室里这种等级区别根本不存在，因为每个人不是工程师就是技术员，头衔不值一提。

在IBM公司的工作使奥尔森一下子心灰意冷。合同上规定两个组应该共同合作。但令人气恼的是IBM公司对工程的每一部分都保密，奥尔森仿佛进入了一个封闭的世界。此外，浪费惊人，人浮于事，甚至为了给他的办公室添置一些办公设备，他居然费尽口舌，结果还是自己动手，所有这一切都让奥尔森无法接受。

在困境中人们常常走向两个极端，或奋进，或沉沦。奥尔森属于前者。1953年底的一个寒冷的冬夜，在自己的房间里，奥尔森对看望他的泰勒表达了对IBM公司的不满，愤愤地说：“诺曼，我可以在他们的地盘上打败他们。”就在那天晚上，奥尔森有了数字设备公司这一构思。

实现这一理想需要7万美元。为了资金，奥尔森即将成立的新公司只好答应付给风险投资企业ARD公司70%的利润。ARD公司是计算机行业的先驱者，总经理叫多理奥特，是一位仪表堂堂的法国人，在以后的30年中，他自始至终是奥尔森的良师益友。当时，多理奥特仅出于单纯的考虑：或许他们能制造出比IBM价格更便宜、工艺更简单的计算机。在签约前，他坚持要会见奥尔森的妻子奥丽基。他有种奇特的看法，DEC公司的成功需要一个妻子的忍耐和支持，当她丈夫一头扎进新企业时，妻子应该心甘情愿地当好贤内助扶助丈夫。而会见的结果是：“只是几分钟的时间，奥丽基和总裁之间就建立了持续终生的友谊。”

1957年8月，凭着银行的7万美元和唾手而得的机会，奥尔森和他的合伙人安德森进军马萨诸塞州的艾萨贝特山谷的梅纳德小镇。他们要在那儿开辟一个新的天地——DEC世界。

1957年DEC公司创建了。

开业的第一天，奥尔森的弟弟斯坦加入了这个

尚不为人知的公司，组成一个“三重奏小组”，打开了一无所有的厂房。打开窗户时，成群的鸽子飞了进来，绕着办公室翩翩起舞，好像特意参加他们的开业典礼，预祝他们事业成功。

尽管只是个微型公司，也需分工明确，奥尔森毫无疑问地挂上了总经理的头衔。这位MIT出身的总经理执意要把MIT的精华注入这个新生公司：开放、诚实、信任、大度。他说：“激励我们这番事业的并不是技术，而是这种精神。”MIT对奥尔森的影响是如此之大，以至使他的行为有些偏激，甚至要让他的公司和MIT一样度假过节，但马萨诸塞州规定企业和大学的节假日不一样，通知奥尔森有几个职工节假日不能批准。奥尔森不服：“可麻省理工学院有！”州政府明确告诉他：“我们管不了麻省（MIT），但我们管得了你。”虽然创业艰难，但奥尔森一手造就的自由开放的工作环境却使人身心舒畅，乐于勤奋工作，尽情地发挥聪明才干。

功夫不负有心人。经过一年的辛勤经营，公司卖出了价值94000美元的存储器测试逻辑软件，还一度垄断了市场。初战告捷，新公司稳住了阵脚，增强了信心，加快了发展的步伐。他们开始把眼光越过逻辑软件和存储测试器，投向计算机的研制——这是他们的出发点。

这个目标不局限在研制计算机本身。当时的发展趋势是：人们需要亲自使用计算机，希望通过键盘和监视器同机器进行对话。当时生产大体积计算机的IBM等公司认为这种想法无疑是异端邪说。奥尔森却认同了这一趋势，顺应了这一趋势也抓住了时机。

1959年12月，DEC公司向市场推出了它的第一台计算机PDP—1的样机。这是一种人机对话型计算机，其售价低廉到只是一台大主机的零头，而且体积较小。它成功地把DEC带进了计算机行业，开辟了一个崭新天地。从此，DEC在计算机行业中有了肥沃的土壤，并扎下了根，开始蓬勃生长。

1962年是DEC的第五个财政年度，公司上报的销售额是650万美元，净利807000美元。这个成果完全是从ARD的7万美元的投资基础上获得的。虽然利润可喜，但奥尔森仍旧没有安全感。他担心他已建立的一切和他想要建立的一切都会土崩瓦解于瞬间。他明白：“你要发展，但发展会给你带来困难。”

在生产PDP—1的同时，DEC开始考虑研制两个新产品PDP—2和PDP—3，不料都失败了。倒是PDP—4从图纸变成了产品，但却在市场上受到冷遇。

PDP—4遭到的冷遇预示着更深的困境与不幸的开始。

1963到1964年度，生产开始每况愈下，利润也大幅度滑落。作为一位驾船驶向理想彼岸的总经理，年轻的奥尔森第一次遇到激流的袭击，DEC面对危机。直觉告诉他：公司正日趋没落，失败正威胁着他。他必须找到原因，然而他不可能从他的经理们身上得到回答。问题就出在错综复杂的民主身上。那种松散的管理方式在公司刚刚开张时还行之有效，但随着DEC的迅速发展，越来越需要一个固定的管理结构。什么样的管理形式和机构才适合他和DEC，奥尔森为了找到答案真是费尽了心机，整天苦思冥想。

一天晚上，奥尔森又躺在床上苦思冥想。突然，他的头脑中灵感闪过。诞生了一个彻底改变DEC，使之走向成功的奇招：一个经理负责一条生产线，全面担负生产、销售和市场；他的职责就是赢利赚钱，不论是赢利还是亏损，责任都归他，他负责一切。从本质上说，他将成为DEC的企业家。这种组织机构，即DEC公司的标志。就是以在1965年还鲜为人知的术语“矩阵”而逐步出名了。

DEC的生产结构随着生产线的出现发生了质变，实现了划时代的飞跃，实际上DEC是进行了一场变革。到1966年，这种矩阵型的管理机制已基本完善，DEC开始蓬勃发展朝气向上，财政收入也猛增。

变革带来了欢乐，也浸透着痛苦。安德森离开了他亲手创立的DEC，与奥尔森分道扬镳，应邀而来的好友弗雷斯特也戚然离去。在安德森和弗雷斯特离开后，除去奥尔森，无人能在董事会中获得一席之地。一番争斗之后，奥尔森成功地巩固了自己在公司的统治。现在，DEC只有一个领导，就是奥尔森。历史上有许多事情我们无法评价，DEC这一段痛苦的经历至今还云遮雾罩，人们依然莫衷一是。

无论如何，1966年确是DEC公司一个重要的转折点，其间奥尔森也确实是支柱，是他及时地采用了能迅速促进生产的生产线结构，使PDP—8型计算机获得了巨额利润，保证公司转危为安。

当计算机朝着复杂而昂贵的方向发展时，奥尔森却带着他的公司逆道而行，1965年秋季，DEC公司推出了小巧玲珑的PDP—8型计算机，价格便宜，许多计算机经营者被它吸引住了，希望把它纳入自己的系统，按照自己的要求添置硬件，编写软件，作

为自己的产品整体出售。奥尔森支持这种改装,因为这样做可以使公司免去高成本、高强度的软件编写工作。计算机行业里一种新的销售方法就应运而生了——销售原始设备(OEMS)。不久,原始设备的销售额占了DEC销售总额的50%,公司财源滚滚而来,甚至连奥尔森和他手下的决策者们也始料不及,PDP—8型计算机的生产迅速扩大,抢占了IBM公司的计算机市场。

PDP—8型计算机的成功使DEC公司发现自己正在进行一场易操作的小型机革命。但是,商业界许多人士当时并不真正了解PDP—8型计算机带来的信息。负责DEC公司在加拿大业务的约翰·伦格飞往伦敦去建立在英国的DEC业务处,并在那儿成功地销售出许多PDP—8型计算机后,向公司传送回了这样的销售报告:“当我驾驶微型力量车在大街上巡视时发现了这个流行迷你裙的地方也需要最新式的小型计算机。”这个消息在DEC公司引起震惊,接着工业贸易出版物也蜂拥地报道这条消息,小型计算机时代诞生了。

到了1970年,大约有70家公司在生产小型计算机,DEC公司在小型机上已拥有绝对优势。通过向成千上万的用户提供他们买得起的小型机这一方式,DEC公司一夜间成为引人注目的正经的制造商。

1967年DEC公司已拥有3900万美元销售额并以此庆祝它的10周年纪念日。那时,奥尔森41岁,正是美国企业家实现梦想的最佳年龄,他竭尽全力经营着他的公司,正使它摆脱困境而进入蓬勃成长的时期,但是,奥尔森并不满足,他清楚地认识到当表面上事事如意时,尤其要注意避免失误,以免与机会失之交臂,因为失去机遇就会被无情的市场大浪淘沙。

当时DEC公司正在研究一种像PDP—8型计算机那样简单的设计方案,使公司得以进入16位机的领域。这项任务迫在眉睫:IBM于1964年推出的360系统使8比特字节和它的多路系统成为计算机行业的标准,完成改变了计算机方式,这仿佛明确地宣告DEC正在用12和18位计算机这两种落伍的武器打一场败仗;另外,最新打入小型机市场的竞争对手正在技术方面向DEC公司迫近,它们早已钻入DEC小型计算机的王朝,充分地研究并掌握了该公司16位机的技术。因此,DEC必须赶快地制造出新型的16位机,而且胜于市场上所能见到的任何类似的计算机。他们给这种正在研制的新型计算机起名为PDP—11。PDP—11将把DEC公司引向新的领域。

1970年1月5日,DEC终于推出了PDP—11型计算机。PDP—11拥有一系列计算功能,操作简便,外观优美,使用寿命也长于其它计算机,很快成为小型计算机工业的榜样,同时成为一代小型计算机设计的楷模。人们开始认为,DEC公司在向全世界教导如何制造计算机。不久,两种更先进计算机也投入市场。到1972年,DEC公司彻底地控制了小型计算机市场,从而引起了爆炸性的销售量和激增的产品增长率。从1971年到1975年,DEC的销售额从1.46亿美元上升到5.33亿美元,利润翻两番还多,并于1974年3月成为美国第475家最大公司,跻身《幸福》杂志选出的美国头500家大公司的行列。

DEC的影响开始遍及工业界的每一个角落,遍及全球。DEC已不满足于梅纳德的领域,开始向梅纳德以外发展。在美国本土,在欧洲,在远东,DEC到处建立了自己的办事处和子公司。凡到过DEC子公司的人们都很快感觉它们之间有明显的血缘关系:宽敞的办公室,熟悉的宣传画,职工工作的小屋,还有那浓郁的乡村气息。所有这一切都让人觉得如此地亲切,如此地温馨,有强烈归宿感。一位DEC的老人真挚地说:“无论在工厂、办事处或公司,你总有这样一种感觉,你属于这个家庭,这个俱乐部。”这个家庭,这个俱乐部就是奥尔森的DEC世界——立志要在IBM的地盘上建立的新世界。

奥尔森一直回避把IBM当作榜样或对手来激励自己的下属,他创立DEC的初衷就是要在IBM的地盘上打败他们。事实也正如他所希望的那样,DEC终于脱颖而出冲破了这个巨人身影的笼罩,超过其他所有对手,成为IBM的头号挑战者。

DEC初临人世时只有7万美元的资产,而IBM年收入超过10亿美元、在全美占有最大市场。在这样的形势下,DEC硬是要与IBM面对面地竞争,肯定会碰得头破血流,仿佛寻死。所以奥尔森采纳了诺曼·泰勒的意见:永不公开批评IBM,以免激怒这个巨人。一开始就放弃IBM所控制的大型计算机市场,另辟蹊径,制造小型计算机,悄悄一举成功,当DEC已经具有相当规模的时候,他还一再声明:“我们并没有与IBM竞争。”无论他怎样公开声明,他时刻忘不了要击败IBM,让大家知道1953年的那个冬夜他对泰勒所说的话决不是痴人说梦。实际上,早在1971年DEC推出PDP—10计算机时,它已开始与

IBM 分庭抗礼。但 DEC 的销售员们却被告知说:不要提及那个比 DEC 强得多的对手。

然而,1976 年奥尔森已无法避免和 IBM 的正面交锋了。IBM 已看出小型计算机已成了价值 5 亿美元的产业,它想要吃肥肉。该年春季,IBM 推出了它的小型机系列 Seriesl,开始进攻 DEC 垄断着的市场。这个庞然大物的出击骤然间导致高技术战争的爆发,商贸界和新闻界也开始关注小型机市场这一番新的争斗,站在一边呐喊助威,但没有一家出版社愿刊登通用数据公司的一份广告:“人们说 IBM 进入小型机市场将使它获得法律地位。野种们说,欢迎。”

奥尔森的反应柔中有刚。DEC 的设计人员又想出了新招数——分置式网络。远离公司总部的下属部门使广大用户依靠它们如今也能及时得到计算机服务了。这样,许多户主“正在从 IBM 的强硬控制下走开”,不少地方都在考虑用小型计算机来完成以前一直使用大型主机做的工作。尽管 DEC 进行了有力的反击,但当时它处于四面楚歌的境地——IBM 的年销售额达 70 亿美元,比 DEC 在 1976 年的销售额大 10 倍。另外,通用数据公司及其他小型机公司挤在周围,虎视眈眈,窥视着 DEC 的市场。竞争是如此激烈,似乎无路可走。

正当高技术战火纷飞时,在加利福尼亚的帕洛和阿尔托,两位年轻的发明家正为第一台苹果私人计算机作收尾工作。这架计算机当时还只是个粗胚,但它标志一门新产业的诞生。正像当年 IBM 由于疏忽而把小型计算机市场让给了 DEC 一样,DEC 也犯了同样的错误。由于疏忽而没有在人机对话式计算机发展之后,及时走出下一步——发展个人计算机,从而使这两个年轻人占领这片领域。

1978 年,个人计算机刚刚冲击市场,大众反应还非常冷淡,丹·布罗克林这个哈佛商学院的学生就开始构思电子数据表格,实现在计算机上高效、迅速地处理复杂的数据运算。布罗克林曾在 DEC 公司当了 3 年程序员,对 DEC 的机器了若指掌,他想在 DEC 的 PDP 机上建立电子数据表格。于是,他向 DEC 公司的销售代理人询问购买 PDP 机的有关事宜,而销售人员却敷衍了事。此时,布罗克林借了一台苹果Ⅱ型机,便在这台机器上开发成软件(Visicalc)。配备上 Visicalc 软件,苹果Ⅱ型机的销售如虎添翼,个人计算机突然变得重要起来。

DEC 公司就这样轻易放弃把 Visicalc 软件带入市场的机会,这似乎象征着 DEC 公司在个人 6 位计算机方面的历史——一系列机会的错过和一次次地误入沼泽。

如果说痛失 Visicalc 的错误归结于销售人员不具有进取心的话,那么奥尔森就应对在 DEC 以后的个人机发展史上所出现的一系列错误负责

奥尔森坚持认为:“个人机在商业上将会栽跟头”。自亨利·福特阻止通用汽车公司生产高级车身失败以来,这或许是美国工商业界在决策上的最大失误。奥尔森是计算机行业的天才,但天才也会犯错误,一错再错。

1980 年,奥尔森突然转变对个人计算机的态度,开始不停地谈论起个人机的巧妙之处,说这种机器简单到连牧师都能使用。难以置信的是,促使这一转变的催化剂是奥尔森与《商业周报》的一位女记者的一次交谈。那位女士带来有关 DEC 低档产品的不良反应,对 DEC 个人机的落伍提出有力的质疑,向奥尔森的男子汉气发出怀疑。奥尔森奋然而起。

另外,1981 年 8 月 IBM 公司首次将其个人计算机公布于世,整个市场被席卷。留给 DEC 的时间已经不多了,必须奋起直追。

忙中出乱,在这个关键的时刻奥尔森又犯了一个致命的错误。他决定同时研制、生产并向市场推出三种机型 Professl－on－al、彩虹 100 及 DECmate Ⅱ型,他认为这种种机型各自的性能不同,要让市场去发现哪种最适用。可惜市场的确是发现了哪种最适用,那正是 IBM,不是 DEC。

1982 年 5 月 10 日,在波士顿闹市区的一个礼堂里,奥尔森颇感自得地推出了他的那三个宝贝,还破例亲自渲染它们的种种好处。在奥尔森的眼里,那三种机型如同三弯美丽的彩虹横贯天空,定然会震惊在场顾客。但顾客们对奥尔森的宣传毫无兴趣,他们只关心两件东西:价格和应用软件。DEC 在价格方面毫无任何优势,在应用软件方面则存在着更大的局限。这些致命的失误使得 IBM 公司在棋无敌手的情况下霸占了市场整整一年。

个人机的失败使 DEC 受到沉重的打击,它不得不进行改组,这也是公司历史上的第三次改组。

1966 年公司从职能机构过渡到生产线结构,业务骨干离开了,包括早年的共同创业者安德森。现在,又轮回到职能结构——“一个公司,一种战略,一条信息”——依然是伤亡惨重。四年之内,DEC 改组失去了 16 位副总经理和无数低级的工程师和经理人员。他们是计算机领域里的佼佼者,他们将自己的技能带往其他的公司,在这一场商业大战中无疑是

自残其翼,这是对DEC的沉重打击。但是,此时的奥尔森,只能默默地忍受痛苦。

改组之后,新的行政系统并没能立即运转起来,生产能力严重下降。1983年10月8日,DEC跌入"黑色星期四"的深渊——股票指数下降21个百分点并继续滑落。大多数用户的购货名单中都将DEC公司划去了,分析家和新闻界不约而同地指责DEC公司和奥尔森,媒介的公开讥讽是:"在大街上人们也异口同声地谈论DEC公司不可救药了。"

面对四面楚歌,奥尔森没有气馁。详细筹划,他毅然决定:重新回到VAX战略上来。

VAX战略已经实施五年了。这一战略是1978年秋DEC的工程师贝尔提出来的。贝尔认为,IBM的宗旨是为专门化的新市场提供以不同结构为基础的、用途单一的各式计算机,并没有考虑到这些机器的兼容性,使得这些机器无法自由交谈,也无法交换使用软件,但用户迫切要求打破规则和功能的类别界限。这样,IBM如果不及时修正宗旨,势必会陷入自己无意间设下的陷阱。而VAX战略的目标就是通过使用单一结构而达到简单化,而不会受到硬性分类的束缚。贝尔认为,利用这些优势,DEC一定会在即将到来的80年代迎头赶上IBM。VAX战略是一枚真正的导弹。

几经曲折,奥尔森终于回到VAX战略上来,并且成为它的坚定支持者。奥尔森一旦拿定主意,贝尔和其他副手们立刻是"柳暗花明",仿佛那明丽的天空转眼又重新展现在他们的头上。

1984年10月31日,奥尔森终于搏倒长达两年的批评浪潮,容光焕发,精神抖擞,如同重返战场的斗士。而对着新闻记者、财务分析家和众多顾客,他宣布了VAX战略的第一个成果VAX8600的诞生。他激动竟然地将VAX8600说成VAX6800。怎能不激动呢?公司的收入和利润开始迅猛上升,并于1985财政年度跃至《幸福》杂志500家首富的第65位。DEC大踏步前进时,整个工业界十分萧条。这时,王安公司、数据总公司等减缓了前进,而7倍于DEC公司的IBM衰退得尤为惊人。正如贝尔所预料的那样,IBM陷入了自己无意间没下的陷阱中而难以自拔。

DEC的成长是如此迅速,如同东方神话中迎风而长的神,到了1987年它已从细如尘芥变成IBM的1/5大小,并且愈来愈强大,相反IBM却继续停滞不前。回避IBM30年之后,DEC终于从容地走到IBM面前。

1987年9月,和煦的阳光照耀在波士顿港口的水面上,波光粼粼,平添了几分富丽和辉煌。在通往世界贸易中心的码头上,富有的商人和优雅的女士在众多记者和DEC雇员的簇拥下缓缓步行,欢声笑语不时爆发和着那灿烂的光芒铺洒到一望无际的水面上,融成含蓄的深蓝。隐约,一艘巨轮——世界最大的巡游船"伊丽莎白二世号"——驶入了人们的视野里,隔断了这片热闹。

这一切都仿佛是蒙太奇镜头,这一切又恰恰是奥尔森的导演下真实的故事。DEC公司另辟蹊径来抓住商业世界的注意力。它邀请了近50000名顾客、记者和雇员,参观新建的DEC世界——DEC公司在波士顿的世界贸易中心独家举办的豪华展览。DEC公司一改往日对资金情况守口如瓶的谨慎,展出中公开宣称DEC世界的VAX将会带来20亿美元的订单,不日将出产其第100000台VAX机。峰头浪尖上的奥尔森也一改往昔的谦恭与卑怯。也难怪奥尔森如此陶醉。DEC的雇员们甚至怀疑自己的听力:DEC快有IBM大了!

DEC摇身一变成为IBM的头号竞争对手,但终究弱于IBM的强大。这艘巨轮能否赶上、何时才能赶上IBM这最大的、也是它决意追逐的对手呢?

讨论:

(1)DEC公司的标志:"矩阵"式组织结构有何特点?

(2)DEC公司面对"蓝色巨人"IBM,为何选择了与之正面冲突这条危险的路?

(3)自1995年IBM大幅度裁员以来,这个"蓝色巨人"对竞争似乎有些力不从心,这正是DEC进攻,占领市场的好机会,但从现在的情况来看,DEC仿佛并未抓住这个机会,反而让一些在IBM的时代名不见经传的小公司占了先手。不过,现在还来得及,请你制定1995—2000年的中长期发展计划。

[案例十一]　达纳公司

美国达纳公司主要生产螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品，这些产品多数是满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需要的，该公司是一个拥有30亿美元资产的企业。70年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等。到了70年代末，在并无大规模资本投入的情况下，公司雇员人均销售额已猛增3倍，一跃成为《幸福》杂志按投资总收益排列的500家公司中的第2位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说，的确是一个非凡纪录。

1973年，麦斐逊接任公司总经理。他做的第一件事就是废除原来厚达22英寸半的政策指南，代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是：

(1)面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效手段。关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

(2)我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。

(3)向员工提供职业保险至为重要。

(4)制订各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从500人裁减到100人，机构层次也从11个减到5个。大约90人以下的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作，并且享有工作的自主权。麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”

他指出：“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人，不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业作出贡献及其个人发展的潜力。可以设想，在一个制造部门，在方圆25平方英尺的天地里，还有谁能比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操作机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有。”

他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是管理这些活动的人。……这就是说，当我处在你们那2.32平方米的空间里时，我还是得听你们的！”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。对此，麦斐逊说：“大伙都抱怨说，‘没有钟怎么行呢？’我说：‘你该怎么去管10个人呢？要是你亲眼看到他们老是迟到，你就去找他们谈谈嘛。何必非要靠钟表才能知道人们是否迟到呢？’我的下属说：‘你不能摆脱计时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。’我说：‘此话不假。像现在这样，每个人都准时上下班，这就是记录嘛！如果有什么例外，我们自会实事求是地加以处理的。’”

麦斐逊非常注意面对面的交流，强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理人员和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。

麦斐逊非常注重培训工作，以此来不断地进行自我完善。仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里，人们受到的压力是同事间的压力。大约100名经理人员每年要举行两次为期5天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说：“你能一直欺骗你的头头，我也能。但是你没法逃过同行的眼睛，他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说：“切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方。”一个在通用汽车公司有着16年工龄、最近被解雇的工人说：“我猜想解雇我的原因是由于我的活儿质量不好。但是，在这16年里，有谁来向我征求过改进质量的意见呢？从来没有过。”这两个人的话形成了鲜明对照。

讨论：

（1）麦斐逊在接任达纳公司总经理以后着重对公司的哪些方面进行了整顿？

（2）“切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是春春不老的秘方”这句话是什么意思？结合本文说说麦斐逊改革的原则是什么？

（3）在文中，麦斐逊对钟表记时出勤的看法，你认为怎样？你是赞同他的观点还是持反对意见？

（4）麦斐逊的改革对你有什么启示？

［案例十二］ 计算机巨人的困惑

查尔斯·弗林特是IBM前身的奠基者，他是华尔街最红火的金融家，人们管他叫“信托大王”。1911年，弗林特组建了计算制表记录公司，主要生产天平、磅秤、计时钟和制表机等。公司经营范围的选择在当时确实不错，无奈弗林特让公司欠了一屁股债，且濒临倒闭。

1914年，弗林特雇佣了老托马斯·沃森——IBM公司的早期创立者和杰出贡献者。老托马斯出身寒微，17岁时便开始赶着马车到农户家销售钢琴、风琴和缝纫机。他认为：“一切都得从销售开始，没有销售就没有美国的商业。”作为一名推销员，他精明机警、颇有风度、谈吐含蓄、富有魅力。在以后的40多年里，他屡遭挫折、饱经磨难，终于创建了IBM的宏伟大业。1956年，老托马斯·沃森去世，其子小托马斯·沃森接管IBM的大业，就是他引导着IBM公司迈入计算机领域的前沿，并创立了不朽的业绩。1961年，IBM公司的规模比老托马斯先生在世时要大两倍，年销售额已达20亿美元，加上IBM国际贸易公司，股票总额增加了4倍。1961年，在美国运行的6000部电脑中，有4000部以上是IBM公司生产的。1970年，小沃森因患心脏病而退休，离开了IBM公司。

由于IBM前景一片光明，使它成为所有热门股票中最看好的股票。1989年，IBM在美国所有的公司中，其市场价值（根据股票价格与股东数而计算的普通股总资本）位居第一，总销售额占第四位，纯利润也位居第四。1991年公司在全球共有35万名职员，公司的总收入已达670亿美元。尽管公司利润比起1984年的最高峰——65亿美元有所下降，但其普通股的价格收益比率仍超过了100点，倍受投资者青睐。

在小沃森时代，IBM以其集中化的决策而著名。影响公司生产线的决策由公司高层管理部门来制定，即使是IBM公司的文化，也以其严格的行为举止和统一的着装要求而表现出集中化和标准化的特点。如蓝西装、白衬衫、黑领带，这是IBM公司的制服，公司也因此而被众人称为“大蓝鸟”。

IBM公司最大的资产之一便是公司的研究实验室，至今其规模和耗费仍居世界第一位，其工作人员中，有3人是诺贝尔奖金获得者。IBM公司对其研究与发展功能特别偏爱。通常情况下，这一决定公司未来前景的活动，其财政预算约占销售总额的10%。如1991年，它的财政预算为60亿美元。

IBM过去的成功以及公司对未来前景的期望似乎抑制了将来的技术发展，这使得公司聚集了大批的顾问、分析专家、市场研究专家。从彼特·德鲁克到汤姆·彼特逊这样的管理理论专家，使IBM公司获得了如此巨大的成就。公司的商业压力和动力通常来自于世人对IBM的称赞和敬畏。

遗憾的是，到了1992年，IBM的辉煌美景突然变得暗淡起来。从某种程度上讲，IBM公司这些年来逐渐形成的内部臃肿和自满情绪现在都得到了报应，IBM面临的问题越来越严重。IBM公司于1992年突发的灾祸，起因于它在本世纪80年代有关管理问题的决策。这些问题也许比任何单个决策都具有更深的根源，官僚行为导致这一庞大组织所出现的后果更具典型性，但这些问题都在公司兴旺发达的外衣下被掩盖。

19世纪80年代，两个很小的公司——英特尔和微软，正开始起步，出现于被IBM公司所主导的这一领域。这两个小公司曾被指定为IBM公司生产新的个人电脑的零部件主要供应商，他们在出现重大挫折时，IBM曾经当过他们的救世主。英特尔公司负责向IBM提供芯片、微软负责供应软件。两家

公司的这些激进而有创造力的年轻人开始着手制定诞生个人电脑的计划，他们深信，个人电脑将成为主宰未来的产品。

但作为主人的 IBM 哪里把这些年轻人的追求放在眼里，依然我行我素。这导致了 IBM 的市场一个又一个地相继失利，使英特尔和微软后来者居上，取代了在计算机世界的主导地位。1982 年，英特尔和微软的股票价值合起来只有 IBM 的 1/10。但到了 1992 年 10 月，他们联合起来的股票价值就超过了 IBM。到年底，他们已高于 IBM 市场价值的 50%。

当 IBM 出现的问题在整个投资共同体面前变得日益明显时，IBM 的董事局主席约翰·阿克斯先生便开始寻求改革措施，以挽救这一不利之势。他决定对 IBM 公司在没有严重竞争时所形成、发展的公司结构和文化，作一个根本性的变革。

正是由于一个沉重的庞大机构才使这一巨人在快速发展的工业时代举步维艰。在桌面个人电脑出现之前，IBM 制造的那种笨大的家伙还被广泛采用，但在桌面个人电脑出现以后，这种计算机在许多场合就被替代品所替代。由于缺乏技术革新，IBM 出现了不能迅速占领市场的问题。1991 年，阿克斯面对一群充满疑虑的 IBM 公司部门经理发出了警告："生意已进入危机状态。"他试图将权力下放，分散几十年以来一直由公司高层领导人把持的公司决定权。他建议将 IBM 公司分成 13 个部门，每个部门拥有更多的经营自主权。他还寻求扩大公司的经营范围，以更大限度地满足顾客的需求。也许最重要的是，他看到了一种急迫的需要，即通过削减公司庞大的机构来减少成本，并因此而提高市场竞争力。

削减成本在公司所有人看来都是十分必要的。80 年代中期，IBM 的总成本以每年 12%的速度增长，但收入的增长并不能赶上这一速度。减少成本的计划中有一部分要通过裁员来实现。这一做法极大地违背了老托马斯·沃森时代及 IBM 公司初期的宝贵传统，即公司保证决不因为经济原因解雇职员。

但是，阿克斯的改革将使公司统一的销售部门无法相互联系。而新产品的每一个部门将独立作为一个部门运行。财务报表也得相应地分开。更令阿克斯陷入麻烦境地的是个人电脑近期的经营状况。当人们对个人电脑需求增加、竞争激烈、个人电脑迅速发展之时，IBM 公司的这一部门却日渐弱化。1992 年初，阿克斯任命杰姆斯·康纳夫负责这一价值 110 亿美元的个人电脑部门，同时也包括工作站和软件。

个人电脑被视为 IBM 公司的希望之星，尽管主机的收入在总收入中仍占 200 亿美元。遗憾的是，这颗新星并没有成为挽救 IBM 的福星。1990 年，由于新的竞争者提供的个人电脑的价格比 IBM 公司的价格低得多，公司的市场份额急剧下降。整个 1992 年，IBM 公司在这一价格战中失去的市场份额不可估量。当年 6 月康柏降价时，IBM 对此作出回击，但其价格还是比康柏高出 1/3。更为糟的结果是，IBM 已经宣布新的样机，这无疑就会影响现有机器的销售。在个人电脑市场上，一些公司，如 Sun 微机系统和惠普公司正推出功能更加强大的工作站，以将个人电脑与微型机、主机连接在一起。所有这一切，都使杰姆斯·康纳夫面对个人电脑市场的重大挑战。

康纳夫娄计划专门成立一个部门来集中进行个人电脑硬件的开发和生产。同时，这样，从个人系统和工作站及软件以外的部门中削减个人电脑的机构。这样，可以创造一个简明精干的组织，以保证经常降低价格，每年开发出几种新的产品，使任何一种商店都可以出售，以便向顾客提供他们想要的任何软件，即使不完全是 IBM 的产品。

尽管阿克斯为扭转 IBM 的不利局面付出了努力，但公司仍不见明显起色。1993 年 1 月 25 日，约翰·阿克斯宣布将辞去公司董事局主席和总经理职务，因为他已经失去了董事会主席的信心。然而，直到 1 月中旬，阿克斯仍决定要与 IBM 共度危机，并打算坚持到 1994 年 12 月，达到 60 岁的退休年龄。但 1992 年令人恐惧的 49.7 亿美元的亏损，使投资者和公众的态度对公司的高层管理人员做出了很大的改变。1992 年第四季度尤其令人震惊，欧洲市场销售不妙，微型电脑与主机的销售进一步下降，IBM 公司的股票下降了 16 个百分点，每股价格低于 46 美元。

公司其他方面的运转也表明 IBM 公司的情况不妙。值得一提的是，公司的看家之宝，IBM 主机程序和储存系统也出了问题。25 年来，IBM 一直主导着世界范围内 500 亿美元的主机市场。但 1992 年，这些设备的全部销售只增长了 2%，使 IBM 的收入下降了 10%至 15%。而与此同时，它在主机行业的主要对手 Amdahl 和 Unisys 的收入分别增长了 48%和 10%。

事实变得越来越明显，IBM 在开发新的计算机以代替旧的产品方面大大落后。新的竞争者的产品不仅在功能上绝对领先，而且在价格方面也具有极大的优势。例如，IBM 的大型计算机，每 MIPS（每秒

种处理100万指令的容量)需要大约10万美元,而惠普公司同样的容量只需12000美元。类似的例子还有,AT&T的NCR系统每台机器售1250万美元,而IBM的ES/9000的处理机复合体要卖到2000万美元。

1993年3月24日,50多岁的格斯特纳被任命为IBM公司新的首席执行官。两个月以来,IBM寻找阿克斯的继承者的行动吸引了各大媒体的广泛关注,并广为流传。从外界选择一个接替者的做法令许多人感到惊奇。格斯特纳曾经是纳比斯克——一个食品巨人的总经理,选择这样一个行业截然不同的人来领衔,这令这些老牌的计算机公司痛苦不已。IBM曾经以自己的内部提升制度引以为自豪,如,小托马斯·沃森、约翰·阿克斯。况且大多数的IBM公司经理都是公司的终生职员。并不是所有的分析家都支持从外界选择一位领头人,而且大多数人都批评董事会外出寻找接班人的做法。G·刘易斯——《商业周刊》的高级编辑,却完全支持这一选择。1988年,他就提出了从IBM外部选择一些经理供职于阿克斯手下的看法。

"阿克斯似乎对我提出的问题感到十分震惊,或许更加生气。"而阿克斯都这样说道:"IBM具有比别的公司更好的职员录用制度,比其他任何公司在人员培训上所花的费用都高。在有些情况下,去找一位不大熟练的外界人士来当领导可能还会有些帮助,因为公司已经拥有世界上最好的员工。"

讨论:

(1)1993年1月19日,IBM——国际商用机器公司报告,公司1992年第四季度出现了54.6亿美元的亏损纪录,全年财政赤字49.7亿美元,这是美国历史上公司年亏损的最高纪录。通用汽车公司1991年在削减大量费用和关闭部分工厂之后,其亏损纪录为44.5亿美元;福特汽车公司1992年净亏损60多亿美元。但这些数字不完全是现金费用,而且包括退休者的支出。IBM的损失对人们的生活带来了重大影响,1992年,42900名员工为此不得不另谋他途,1993年又有2500人进入失业者的行列。自1985年以来,IBM在第五次重组之后,无止境的裁员与解雇已使10万人先后失去工作。IBM的股票价格也在1992年夏天由100多美元跌至48.375美元,创11年来最低记录。这一震荡确实让人觉得不可思议!IBM的股票可是绝对炙手可热啊!而且它占据着计算机行业的最高地位,怎么会突然出现如此重大的失误呢?

(2)仔细分析一下这个计算机巨人惨败的原因有哪些?

(3)你认为目前IBM应该怎么办?怎样才能使自己重新恢复生机?

[案例十三] 丰田公司的"内幕"

丰田治平工业公司虽然地处弹丸之地的日本,却是名副其实的"世界第二位"的大汽车公司。短短十几年的时间,丰田就从一个名不见经传的小企业成长为世界汽车行业的一大霸主,税后利润也高达几千亿日元。

那么,丰田的秘密是什么呢?它具有被别人形容为"把干毛巾再拧出一把水来"的企业精神。丰田公司的每位员工,都把企业当作自己的家,在呕心沥血的生产工作之中,他们还注意珍惜一分一毫的公司财产,千方百计地为企业节约时间和金钱。

而恰恰是这种全身心的投入,让许多人很不理解,把丰田人看成是只知工作不会享乐的机器,是没有生命活力的生产线。那么,事实是怎么样呢?

或许你不相信,丰田人的生活确实要比一般公司的职工更加丰富多彩,在这一方面,他们同样是世界一流的。

有人说:"丰田在两年内天天开运动会都不成问题。""单是体育设施,就足够供召开全国性的运动会之用",其规模之大,让人羡慕!单以这一点,你就可以看出丰田傲视群雄的实力。

在无论是下雨、刮风,还是黑夜,所有运动都可以搞起来的丰田"全天候型"体育中心里,有田径运动场、体育馆、橄榄球场、足球场、网球场(6个)、室外摔跤场、射箭场、室内游泳池、射箭比赛场、垒球场

(2个)、硬式棒球场、软式棒球场、供训练用的集体宿舍等等,应有尽有。另外,总公司、工厂和研究所还附设有体育馆(2个)、柔道场、剑道场、田径赛场、棒球场(2个)、女子垒球场、网球场(7个)、排球场(5个)、游泳池(2个)、摔交场、工厂运动场7个(各厂附有1个)。职工宿舍还附设有体育馆(3个)、游泳池(3个)、运动场(4个)、网球场(9个)和排球场(9个)。

丰田公司积极号召职工参加运动部、会(25个部、8个同一爱好者会)和文化教育部、会(13个部、32个同一爱好者会),使职工在体育运动和文化娱乐的世界中,寻求自己的另一种快乐。除活跃在日本联赛中的足球部外,橄榄球、排球、垒球、游泳、滑雪等部约有1000名会员;围棋、日本象棋、纸牌、吹奏乐团、日本式古筝、吟诗和占卜学等文化教育部、会约有1800名会员。

一个要“把干毛巾拧出水来”的公司,却兴建了如此高档次的体育设施;一群被视为工作狂的人,却组织了如此众多的运动队,这足以证明丰田公司领导的重视和丰田员工的巨大热情。

“丰田运动员的皮肤没有其他公司运动员晒得黑。”“橄榄球虽然是一支劲旅,但足球却很弱”,这是许多对企业运动关心的人所熟知的一句话。

据丰田方面说,皮肤之所以没晒黑,证明他们多是在晚上练习的。足球弱,不仅是因为练习次数少,而且和其他公司不同,完全没有从外国请那种运动“帮手”。橄榄球实力强,说明其他公司也没有请外来选手,也没有半职业化。这些说法尽管有些为自己打算,可是也有一定的道理。

由于这种原因,虽然丰田的足球每年照例连续吃败仗,但还没有退出甲级队循环赛。这一点,公司里甚至有人说“这是光荣的连败”。

是的,丰田公司的体育运动,绝不是为了装点门面、得些名次。他们搞的是真正的大众化的运动,是为了丰富员工的生活,强健他们的体魄,同时也培养他们勇于奋斗的竞争精神,根本目的是更好地促进生产,而不是为搞活动而搞活动。

因此,曾发生过这样一件事:早稻田大学的毕业生、奥林匹克运动会的游泳选手山中毅来到丰田。像山中毅这样的著名选手,无论参加什么样的公司工作,都能领到合同金,而且可以充分自由地练习游泳,这是一般人的常识。但丰田没有在原则上让步,提出:“不给合同金,到公司后,白天不准练习”。后来,听说山中毅进了大洋渔业公司。

在运动场上热火朝天的同时,丰田的社团活动同样异彩纷呈。在IBM公司以至今未成立工会等民间团体为荣的同时,丰田却采取了截然不同的做法,大力提倡社团活动。

首先,在丰田的所有职工都参加按资历划分的不同社团,这样的团体有十几个,如:

男子所属社团:

丰生会　高中毕业职工,8000人

丰隆会　被提拔的职工,15000人

丰养会　丰田工业高等学院毕业职工,4600人

丰荣会　自卫队退伍职工,4600人

丰进会　大学毕业职工,1500人

丰泉会　大专毕业职工,500人

丰辉会　短期大学毕业职工,250人

女子所属社团:

绿色会　高中毕业职工,2000人

绿色俱乐部　大学、短期大学毕业职工,230人

若叶会　中学毕业职工

若草会　被提拔的职工

另外,还有以全部职工为对象的车间娱乐部、全体女职工参加的女子部。车间娱乐部分12区,干事人数达2000人;女子部也分6区,干事人数为86人。

除此之外,还经常召开同乡会、同期会和按不同学校划分的同窗会。

44000名职工中,有2万多人是单身,其中的大多数是过集体宿舍生活。因此,宿舍系统主办的俱乐部活动和自治活动很多。

这样,丰田职工中参加五六个社团或俱乐部的人并不稀罕,即使是对“集体行动感到头疼”的人,也不能不参加按资历划分的社团和车间娱乐会。

为什么俱乐部活动、公司内部的集体活动能如此活跃呢?因为丰田重视人与人的关系融洽。对于一个拥有数万职工的大型现代企业,员工之间、领导和职工之间的关系尤为重要。因此,有关社团活动,丰田的方针虽然说在金钱上不给予补助,可是在会场、设备、联系演讲人等方面,却是给以全面支持的。

丰田对社团活动所寄予的另一个莫大期望,是培养领导能力。车间娱乐部的干事有2000人,女子部有86个,所有的俱乐部和社团都有干事或组织事。不管社团规模大小,要管理下去就需要计划能力、宣传能力、领导能力、组织能力、判断能力,等等。可以说,这些干事和组织者,在活动中似乎在接受提高领导能力的训练。

另外，整个丰田公司的活动也很多，综合运动大全、长距离接力赛、游泳大会、夏令营、成人仪式等，每月总要举行一次某一项活动。这些活动中，总经理、副总经理、董事等领导干部，只要时间允许都要参加，和维护丰田公司的人们愉快地联欢。

……

所有这一切，在不知不觉中提高了员工的素质，增进了职工对领导，对公司的感情。

在金钱关系充斥社会的今天，丰田这种家庭化的、不拘形式的活动就像一股清新的风，它带来的决不仅仅是温馨，更重要的，它是一种动力。

讨论：

(1)丰田的"内幕"是不是令人耳目一新？想一想丰田为什么会花这么大的投资去兴建娱乐场所？

(2)"人"是企业的灵魂，管理企业即管理"人"，丰田在为员工身心健康方面做出哪些行动？

(3)你认为丰田花巨资兴建大规模体育娱乐设施会不会适得其反？会不会使工作人员养成"享乐主义"？

[案例十四] "大通曼哈顿"的智力投资

坐落于纽约市中心的大通曼哈顿银行是一个培养和选拔职业商业银行员工的摇篮，它在人事管理和员工培训方面的一些做法值得我们重视。

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现形式是在对教育费用的重金投入上。因为这是一种投资，可以带来长期稳定的巨大收益。对这一点，几乎所有的美国商业银行都有共识，大通曼哈顿银行在此做得更加突出一些。他们平均每年对教育经费的支付就达5000万美元。而且，如果在银行工作期满半年以后，没有单位的可直接申请入学，由银行提供全部费用。重金的投入加快了人才培养的步伐，也间接地加速了大通曼哈顿银行内部素质的提高。

银行内部素质的明显提高，使得大通曼哈顿银行在资金的投入上更加增大。大通曼哈顿老总裁曾说过：企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展。

大通曼哈顿银行设置专门培训机构和专职人员，他们的人事管理部门下属的1～5个培训处都有足够的人员抓培训工作，大通曼哈顿银行的职员培训部门是由83个有经验的培训管理人员组成。他们的主要任务，一是为领导提供员工教育的有关信息。(如本年度培养的具体人员和对其培训的基本项目，及其培训的结果)，他们尤为重视对学员心理素质的培训，每个学员都要在培训部门所设的各种各样的困境中，战胜并超越自我，最后才能真正占有一席之地；二是负责组织银行领导与员工之间的信息交流。培训部定期让员工与银行领导会面，把自己心理上的想法和愿望反馈给银行领导。这样直接地沟通了员工与领导之间的思想，并缩短了他们之间的距离，对日后工作的发展起了很重要的作用；三是根据银行领导或董事会的要求，组织员工撰写个人年度培训计划；四是组织落实各种培训工作。如他们的职工教育技能培训可分月进行，趣味性的培训每周二次。这种培训机构完成了银行的各种培训计划。

认真执行年度培训计划是大通曼哈顿银行每年必做的一项工作，银行要求全体员工每年要搞一个自我培训计划，并做到切实可行。如某员工在自我培训计划中这样写道：1月—2月，对银行内部的基本环境和结构做一次调查；2月—3月，对自身不足之处和对银行的不满之处做一个系统的总结；3月—7月，主要对自己不足之处加以改善；7月—12月，对银行的不足之处提出更好的建议。大通曼哈顿银行的培训计划，是在员工提出的新一年培训计划基础上，由总行制定，再由员工选择，如微机、写作、银行新业务等；然后，交员工所在部门审核并报上级部门；最后，由培训主管部门汇总、实施。

大通曼哈顿银行把培训与晋级、提升、奖励紧密结合。使用这种办法极大地调动了员工主动参加培训的积极性。大通曼哈顿银行搞了一个员工鉴定表，每人每年都要填写一次。其中是否参加培训是重要一栏，这栏的好坏关系到将来提资晋职的机会，在这方面大通曼哈顿银行的员工深有体会。

大通曼哈顿银行还把培训与奖惩政策结合起来。在银行规定表上有这么一条："凡无正当理由且

多次拒绝参加培训者,银行予以解雇”,以此来推动全体员工参加培训的积极性。

培训工作需领导身体力行,在大通曼哈顿银行,这对每位领导来说已经是极为普通的事情。大通曼哈顿银行员工培训的成效与其领导带头参加培训是分不开的。大通曼哈顿银行为了使高级主管了解新的信息,经常对他们进行快速培训;有时还要送到有关大学专门培训。大通曼哈顿银行每年也要抽出一部分时间培训银行领导等各级官员,银行教育工作主管曾把培训工作的主攻方向放在银行领导上。

银行为使基层工作人员迅速掌握计算机知识及其操作技能,曾多次举办短期电脑培训班,为了使员工都能写出简明、准确、有用的报告及信件,银行还专门举办写作技能培训班,在写作技能培训班中,有些学员经过一段时间培训后,便能写出一篇文路清晰、语言准确和思想健康的好文章。这说明职工素质的提高使银行的形象也提高了一大步,这无疑是一种生动的广告技巧。

记得一个哲人说过,压力会使强者振奋,会使弱者消沉。大通曼哈顿银行的员工和领导无疑是属于前者。压力使银行的形象得到改变,赢得了储户的信任。压力也使他们的培训工作取得了突破。他们在干部教育上侧重经营能力的培训也是出于一种压力。由于美国政府对银行的管制很多,比如银行拒绝贷款或存款都要向客户说明原因,因此,银行时常针对政府新出台的一些政策和法规相应地搞一些备忘录。同时召开分行业务主管参加总行负责人主持的专题研讨会,以提高干部的政策水平和经营能力。

大通曼哈顿银行要求技术性较强的工作岗位人员要具备大学以上学历。为此,有些员工积极申请参加学历或学位培训。银行负责支付全部费用,学习人员的工资照发;但规定,只能业余时间学习。建立这种“资助自我开发”制度,企业自然增加了部分开支,但从长远看至少有两大好处:一是公司规模扩大时职工可以内部流动,尽快投入较大的工作空间;二是在公司进行技术调整时下岗职工可以增加谋职机会。银行要求职工加强道德修养,鼓励职工在离开银行后继续成为对社会有益的人,并把类似的培训看作是企业对社会的一种回馈,这些经验受到了有关组织的重视。科技的更新,经济部门的不断调整,传统企业经营方式正在萎缩或消失,而另一种新的银行经营方式在不断地滋生,这就加大了人才的流动。有条件的企业为社会分担一部分职工再就业的预先培训,这就是大通曼哈顿银行之所以受到美国政府重视的原因之一吧。

大通曼哈顿银行的分支机构遍布世界各地,员工有8万多人。去年,他们把在国外招来的新雇员调回国内进行2年岗前培训,并在会计、信贷等四个主要业务部实习半年,然后再派到其所在国家工作。这种做法受到银行领导的赏识,也受到这些新雇员的欢迎。一个企业不能固步自封,必须学习他人的长处。吸收外国的新知识更为重要。所以,大通曼哈顿银行的本地员工工作期满6年者就可前往国外分支机构考察。大通曼哈顿银行的老总们非常相信“百闻不如一见”这句话,他们说:让员工在国外住上一段时间,获得宝贵经验,自然而然就产生了国际性构想。职工有这样的构想,对企业将大有裨益。除此之外,本部每年又选派业绩较好的七八个分支机构的老板,前往日本东京的三菱和住友银行实习两个月,这个制度也广受员工好评。

银行业务最初是在荷兰,但经过数百年已逐渐从英国、美国、日本,普及到全世界。美国银行界的繁荣与进步一向使他们傲视全球,因此,大通曼哈顿银行决定以最快的方式培养国际性的从业人员。每隔一两年,银行便派几名员工去日本实习。虽然志愿前往日本实习的员工很多,但银行培训部决不会批准一人独行,必须夫妻同行。银行培训部的理由是夫妻同行,一起学日文,以后回国内夫妻经常以日语交谈,那么所学的就不会忘记,反之只有丈夫一人学会日语,回国后找不到交谈对象,一番心血便白费了。银行进一步的计划是在荷兰以及世界各地普遍进行实际交流,这样一来可派员工到世界各地趁机学习一下法语、德语、西班牙语,那么无论哪一国的顾客,都能享受到大通曼哈顿银行的宾至如归的服务。

在岗位人员培训方面,大通曼哈顿银行多是由本行人员任教。只有在特殊情况下如培训中高级人员时,才请外面人员来进行授课。培训时间一般都在晚上,聘请银行退休专家授课。

趣味性数学是大通曼哈顿银行专家们自编的一种现代化新型高科技产物,他们把枯燥无味的数学用动物画面或讲故事、说笑话的形式编入计算机中,然后反馈到学员的记忆库中。学员可以随意用计算机联动系统提出问题,师生注意双向交流,使得学习气氛活跃,学员主动参加,较好地理解和掌握教学内容。

通常使学员培训处的专家们最头痛的事情,莫过于如何提高员工的学习积极性,而在大通曼哈顿的银行培训处,这种事却认为是很简单的。大通曼哈

顿的银行培训专家们认为，只需让员工有使命感自然会充满干劲。办法是平常教导学员，怎么做才能对企业对国家有所贡献。培训处的学员有了前进的方向和目标，就会竭尽全力工作，企业也不愁培养不出人才了。翻开世界历史便可知道，一项工作如果对社会大众没有什么帮助，往往很难获得成功。另一方面，大通曼哈顿银行的培训组织让员工渴望通过自己的学习、工作，表达他们贡献社会的心愿，使单纯的为日后高薪收入而努力，更增加了一份责任感。

同时，银行如果发现所属员工做了好事，不管事情大小，一定要表扬。大家都听过赏罚分明这句话，不过要确实做到，并不简单。银行要求自己非做到不可，大通曼哈顿银行从不会吝啬对员工的鼓励。银行老总认为在众人面前表扬做好事的职工，非常重要，即使微不足道的小事，也要表扬，让对方产生成就感与价值感。表扬不一定要采取发给奖金的方式，例如除了表扬之外，再招待职工到国外旅行，从效果上来看，仍然很划算。一般人往往以金钱来衡量一切事物，其实金钱绝非万能，适当的赞扬反而有提高士气的效果。

在大通曼哈顿一系列的计划中，其实主要的是使录用、培训、选拔、管理实现了一体化，统一由人力资源开发部门负责。银行提拔或变动员工工作的主要依据就是看培训后的工作业绩。美国是一个金钱资本主义国家，而在这样的资本主义国家里，大通曼哈顿银行久盛不衰，其主要原因就是从最基层抓起，从员工的培训、选拔上抓起。

讨论：

(1)大通曼哈顿银行在人事管理方面做出了哪些努力?他们之所以这样做，其坚持的指导原则是什么呢?

(2)"企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展"这句话是大通曼哈顿银行的老总说过的，也就是大通曼哈顿银行重视人才的体现，你是怎样理解这句话的?

(3)假如你是大通曼哈顿银行的下任总裁，你将怎样进行人事管理? 原有的人事管理是不是已经十分完美?

(4)大通曼哈顿银行的员工培训对当今各大企业的人事管理部门有什么现实意义?

[案例十五] 松下集团的经营体制及其变化

松下电器产业公司及以它为中心形成的松下电器集团是世界上最大的家用电器企业集团。截止1991年，松下集团在海内外的各种子公司，关联公司总计达700余家，从业人员超过21万人。

1990年底，松下公司以7800亿日元的巨资收购了美国的音乐公司，正式进入了电影、音乐等软件行业的经营，形成了硬件和软件两个轮子，从而给公司发展注入了新的活力和开辟了更为广阔的事业前景。

作为该集团核心的松下电器产业公司是由素有"经营之神"美称的松下幸之助于1918年3月创立的。公司现有从业人员45346人，平均年龄35.6岁；截止1991年3月，公司的总资产为39034.96万亿日元；1990年度的销售额为46915.56万亿日元，纯利润为1533.13亿日元，比1981年分别增长了1.58倍、1倍和83.4%。

松下公司的产品包括音像设备、信息设备、产业机器、家用电器、电子零部件及其它电子产品等，全部产品的33%出口海外市场。松下公司是日本最大的综合性电子产品厂家。

松下公司在经营管理体制上一个最重要的特点就是实行了事业部体制，最早实行这一制度是在1933年。而日本大多数企业普遍采用事业部体制是50年代末60年代初日本经济进入高速增长以后才出现的，可见松下公司早已是捷足先登了。

但随着生产的扩大与发展，许多工作在事业部的框架内已不能充分展开，于是松下公司便将这些事业部独立出去，成为独立的法人子公司。这种由事业部到独立子公司的变化是值得探讨的。

由于这种变化，过去是企业内部的分权形式变成了向企业外部的分权，而单个的企业则变成了企业集团。于是便有两个问题值得研究，一个是企业的

分权经营形态，一个是企业集团的整体结构。

上面提到，松下集团的核心是松下电器产业公司，周围共有700余家子公司和关联公司。其中子公司为445家，关联公司268家，子公司中的70家企业再加上松下电器产业公司本身构成松下集团的基础部分，通过他们再将另外600多家企业联系在一起。

在70家企业中，从事生产和销售的企业17家（其中海外4家），从事进出口的1家，其它52家均是专门从事松下集团产品销售的销售子公司。这52家企业都较小，资本金过亿日元的只有5家（最高为1.17亿日元），平均资本规模只有4000万日元。

与之相反，另外18家企业除个别企业资本在亿日元左右外，其它都是10亿日元以上的大型或百亿日元以上的特大型企业。松下电器不仅持有这些企业50%以上的股份，而且还派有1～5人不等的高级经营者在这些公司任职。它们是松下集团最核心的部分。到1991年3月末，核心企业为20家。

从海外子公司的情况看，海外法人子公司有90家。在26个国家建有48家生产性子公司，在29个国家建有销售子公司，在3个国家建有3家金融子公司。

如果从最小的范围也即最紧密的关系层来把握松下集团的话，那么，松下集团由12家企业组成。即松下电子工业、松下电子零部件、松下电池工业、松下精工、松下寿电子工业、松下通信工业、松下冷机、松下住设机器、九州松下电器、松下产业机器、松下电送这11家公司以及松下电器产业公司本身。这11家企业有三个共同点：①全部是制造公司；②全部用“National”的商标；③产品都通过母公司的销售渠道销售（只有松下电送公司除外）。因此又将其称为“松下家族”。

松下企业集团的结构实际上是由其核心企业或者说母公司自身的结构特点所决定的。

1984年松下公司制定了一个3年计划，开展了一场革新运动，确定了两大目标：一是实现企业形态的转换即从家用电器厂家变成综合电子厂家；二是强化企业素质即增强现有事业领域的收益能力。为此涉及的改革面是非常广泛的。

但最重要的还是为达到上述目标而实行的组织改革，尤其是采用了“本部制”。例如，将过去众多互相独立的制造事业部划归4个本部之下，即由电视机本部、录像机本部、音响本部和电化本部来领导管理。另一些未归入这些本部的事业部由总经理直接管理。

由于实行本部制，带来了两个变化。

一是由于母公司总部内的制造、销售等垂直部门的业务全都本部化了，故总公司的机能就变成了主要以制定战略尤其是集团的战略为中心，因而总部的职员也从过去的1300人减少到600人。总公司本身具体工作只剩下经营、研究开发以及管理企业集团。

二是新成立的4个本部实际成了总公司内的分公司。虽然在这4个本部内各事业部仍然是最基本的分权管理的事业单位，但本部已是一个独立的经营体。虽然还没有分公司的正式名称，也不是独立法人，但在总公司实际管理中是以分公司或关联公司的同等情况来对待的。即由于各个本部实行了：①设置经营董事会；②票据发行权；③股票分红制度；④对下属事业部及关联公司经营的监查制度，尽管它们依然还处在母公司的机构内，但实际已具备了作为一个新的“分公司”（公司内分公司）的实质内容。本部长对下属事业部的人事和资金拥有使用和配置的权力。

由于实行了本部制，给企业经营带来以下好处：①决策变得迅速；②有利于培育新业务；③促进了海外事业的发展；④有利于人才的培养和有效使用；⑤管理效率提高；⑥企业组织充满活力。

松下公司所以采用本部制，主要是由于围绕企业的经营环境发生了显著的变化，包括技术革新加快、消费需求多样化及经济国际化等。特别是由于技术的飞速进步与复合化倾向，使许多超越以往单个事业部范畴的“复合产品”与“系列产品”不断出现，完全照过去纵向的单项产品划分的事业部体制来组织开发生产已有很大局限性，事业部之间在开发、生产、销售上的横向联系与协作已不可缺少。

各事业部分散决策也适应不了市场需求的变化，调整产品结构、产品计划等都要求有新的体制，本部制就应运而生了。它不仅打破了各事业部独立的局限性，同时也使总公司的最高决策层有更多的时间、精力去考虑整个企业集团的战略性问题，加强对整个集团的管理。

进入90年代以后，松下公司又大胆进行了一系列的组织改革。如国内销售体制就大胆向生活、组织、产业这样3个营业本部体制倾斜。而从全球范围来看，则将世界分成美、欧、亚及日本这样4个区域，成立了地区性总公司来统管各个区域的业务。于是就使松下集团各个企业在新的方针下实现了更加富

有效率的和有机的重新集结。

今天的松下集团的组织结构并不是一开始就是这个样子的,它经历了多次改组和变革。主要可分为战前和战后两大时期:

战前,从事业部制到分公司制。

松下集团的形成开始于本世纪30年代。当时称为“松下产业团”。30年代正是发达资本主义国家新兴的垄断组织——康采恩盛行的时期,当时日本经济也正处于一种结构转换的时期,企业的集团化倾向非常普遍。这与当时日本军国主义的兴起及实行为战争作准备的经济管制也不无关系。

松下公司实行事业部制是在1933年8月,当时它还只是一家个人企业,名为松下电器制作所。这是战前日本唯一一家采用事业部制的企业。

1935年底,松下改组成股份公司即松下电器产业公司。与此同时,它也将各事业部分离出去成立为独立的“分公司”。这样一来,将生产和销售部门全部分离后的总公司成了“在人事、经理方面管理各分公司”的持股公司,而“各分公司则站在比以往事业部制更为彻底的自主经营的立场上从事生产和销售。”

这里可以清楚地看到,由于各分公司的有关基本的经营方针、人事、经理等管理权限都完全掌握在总公司手中,因此虽说是分公司制,实际上整个集团是作为一个有机的经营统一体来运营的,分公司制只是事业部的一种变形,是为了更彻底的实行事业部的自主经营而采用的一种方式。

战前松下先后共建立过49家分公司,1941年所拥有的分公司数最多时为30家,尔后逐步减少;战败前后的一段时间里,松下公司还于1944年和1949年实行过制造所制和工厂制。

战后,事业部、事业本部、分公司制。

经过战败后的经济混乱期,松下电器产业公司于1950年再度开始采用事业部制。最初成立了3个事业部,除总经理松下幸之助本人之外,其它副总经理和专务董事都分别兼任事业部长。并且从此至今,松下公司始终把事业部作为企业组织的基本单位。当然这期间还经历了许多变化。

1. 事业部与事业本部制

1950年成立了3个事业部,随着生产的发展,到1956年底,3个事业部分成为15个,形成了战后著名的“一种产品一个事业部”体制,并且事业部名称也从数字顺序号改为产品名称。

最初开始实行本部制是1954年,到1959年底已有5个事业本部,下辖20个事业部。其后事业本部和事业部数逐步增加,1964年分别为8个和36个,1968年分别为14个和47个,到废除事业本部制的1972年已发展到17个事业本部和59个事业部。无论是事业本部或是事业部,都是随着新技术和新产品的出现,从原来的事业本部和事业部中独立分离出来的。

到1972年,松下公司实行了新的产品群负责制,撤消了原来的17个事业本部,以进一步贯彻事业部自主独立经营。各产品群由总公司经营决策层的高级成员负责。

从以上实行事业部制的情况来看,松下公司一方面在努力通过自主事业单位事业部以实现分权管理,而另一方面又总是试图从公司全局观点对这些事业部进行统一管理,于是便表现出在这二者之间摇摆不定,组织结构不断变动的倾向。

面对迅速增加的事业部,适应从全公司角度有效利用经营资源的要求,成立了事业本部这一中间机构进行综合协调;而在本部增多和本部长的权限过大后,又削弱了公司的作用,于是又撤消了本部制,代之以产品群负责制。

1975年,松下公司又采用统括事业本部制,成立了电化机器、无线机器、产业机器这3个统括事业本部,由副总经理兼任本部长。但这一制度也没实行多长时间,到1978年便撤消了。所有事业部又统统归总经理直接领导。但此时事业部的数目经过综合调整降为47个。从而也再次回到了事业部制最初状态。问题是,这么多事业部难以全由总经理一人统辖,于是又有了“分社制”即分公司的出现。

2. 分公司的建立

在松下公司的历史年表上,战后的分公司制是从1976年开始实施的。在此之前,由总公司的事业部独立分离出来成立分公司的情况仅有过3例。即1951年以第5事业部为母体建立的松下电子工业公司;1958年在通信机事业部基础上设立的松下通信工业公司和1973年撤消空调事业部成立的松下空调工业公司。并且现在这3家分公司只剩下前2家了。

请注意,这里所说的分公司只是就其产生的过程的特点,即它们都是由松下电器产业公司的事业部分离出去的这一点来说的,实际从资本关系而言,它们都是独立的法人子公司。

在1978年再次实行全部事业部由总经理直接管理的前后,松下相继建立了4个分公司。而这4个分公司均是以原来2个以上的事业部合并为基础而

建立的。由于这4个分公司的建立，有23个原松下公司的事业部都离开了母公司。这样一来，不仅使总经理直接管理事业部成为可能，而且也使总公司得到相应的精简效果。

3. 分公司的事业部

这些由总公司事业部独立分离而成立的分公司，一俟建成后，也各自在其内部实行事业部制。而这些事业部的建立也是由原来中业部裂变而成的，上面我们提到的6个分公司共有事业部43个，比总公司的事业部(34个)还多，这77个事业部便构成松下集团的中枢部分。

这些事业部在实际经营中往往超越总公司或公司这些企业范围而相互紧密联系在一起。更准确地说，应该是在松下集团这个大屋檐下，超越分公司这一隔墙而相互联结起来。例如，1986年2月，总公司的磁记录事业部宣告成立，它就是由总公司的录像带销售事业部同分公司松下电子零部件公司的磁带事业部联合成一体的，实现了开发、生产、销售一条龙体制。

从以上看出，松下公司的分权包括二个层次：第一个层次是事业部级的分权也即实现自主责任经营；第二个层次是由若干事业部构成的分公司(或公司内分公司)级的分权。这后一个层次实际上是前一种分权形式的更为彻底的办法。在松下公司管理实践中，对事业部实行的实际上是同独立的关系公司相同的管理。

仅从字面上来看，这一公司内分公司的说法似乎是不合逻辑的，然而正像这一看似自相矛盾的说法所充分表现出的那样，它是构成企业内部组织与外部分公司的连接点的重要存在。

这里所讲的松下公司的“公司内分公司”是指1984年该公司进行组织改革成立的4个本部。下面就以其中的电视机本部为例进行一些分析。

成立电视机本部的目的，是为了“强化现有电视机部门的素质，适应高度信息化社会的要求，提高影像商品的开发与销售能力。”该本部以电视机事业部和影像机器事业部为中心，从业人员约5400人，年销售额3000～3700亿日元。

新成立的电视机本部的组织构成分为两级：本部和事业部。作为自主经营单位的事业部，其原有参谋部门和其它组织一如既往没有变动。新成立的本部有了自己的机构和参谋部门，具备了犹如一个企业(分公司)的体制。

本部的参谋部门分为两大类：一类是为管理下属事业部而设立的，如人事、经理、企划等部门；另一类是本部自身希望发挥作用的机能部门，如信息系统、新视听觉部门等。此外，还有作为成立本部重要因素的、为开发系统产品和复合产品而设立的二级产品部，如录像盘部、液晶显示板部、卫星电视部等。

在电视事业部里还有若干个工厂从事各种电视机的生产。同理，影像机器事业部也有自己的生产工厂。

在松下集团的国内关系公司中，从事电视机生产装配的还有九州松下电器公司、松下寿电子工业公司等，尽管它们只是将电视机生产作为其多样化生产的一部分。它们的这类生产同电视机事业部(电视机本部)是一种什么关系呢？

实际上，这两家企业的电视机生产是根据电视机事业部的计划和指示进行的。仅就电视机生产部门而言，这两家企业是电视机本部的生产工厂，它们是公司与下属工厂的关系。不仅如此，包括那些向电视机事业部属下的工厂和上述这两家企业中生产电视机的工厂提供电视机零部件的相关企业，都在电视机本部的实际管理之下。

松下集团的海外子公司中从事电视机生产(包括提供技术援助)的企业不少。其中有些是综合性企业，电视机生产只是其部分业务；有些是专门生产电视机的厂家。对这些海外子公司，前者电视机本部对其电视机生产部门有实质的管理权，后者则处于本部的全面管理之下，甚至可以说是本部直属的子公司。

从以上分析看出，虽说本部本来只是在企业的一个内部组织，但它却具有同独立的法人分公司一样的体制，拥有子公司。不仅如此，准确地说，它下属的各事业部在其业务延长线上拥有若干子公司。由于设立了公司内分公司这一级结构，不仅使其内部的各事业部级的分权管理得到进一步的贯彻，而且将与各事业部有垂直联系的各子公司在分公司这一级统一管理起来了。而从总公司或母公司的角度来看，以其自身为中心，通过独立分公司、公司内分公司、子公司等线索形成了一个拥有众多关系企业的呈放射状的企业网络，也即企业集团。

上面以电视机本部为中心谈了集团企业的关系，但在松下公司中还有许多未纳入各本部而直属总公司的事业部。1986年松下公司共有事业部34个，其中有12个属于4个本部，另外的除1个外，其余21个均是直属事业部。在这些事业部中，有6个是具备制造和销售两种机能的所谓“制售一致”的事

业部,而另外有14个则是本身没有独自的制造部门的“销售事业部”。

这些销售事业部与各自特定分公司或关系公司相连接,以销售它们的产品为自己的中心业务。实际上,尽管这些销售事业部形式上虽然是母公司的直属事业部,但它们的组织机构大都设在各自相关的分公司或关系公司的所在地。并且,各事业部的主要负责人,大部分是由各分公司或关系公司的主要负责人(总经理、副总经理、专务董事等)兼任的。其中甚至有若干是没有实体(独自的参谋机构部门)的纸上事业部。

由以上可见,虽然都是事业部,但由于其机能不同,其形态也是各异的。在总公司或母公司内存在如此多的销售事业部,其与依赖母公司销售的分公司或关系公司之间就有了一种垂直关系。从实际情况来看,这些销售事业部中的大部分,它们的直接供货对象是前面提到的松下集团的12家基本企业。这些依赖母公司销售渠道出售产品的子公司,因此而与母公司有着十分紧密的关系。

虽然它们并不是没有自己独立销售部门,但有些子公司基本上只通过母公司的销售事业部出售产品(供货比率100%)。因此,这些子公司虽说采取了独立法人形态,却被置于母公司的单纯生产部门(工厂)的位置上。

但是,应该清楚的一点是,这些子公司虽然说实际上近似于母公司的制造(生产)事业部,却与后者不能等同。前面已经谈到,松下集团中作为独立法人企业存在的分公司本身也是由若干事业部组成的,因而将它们视同为母公司中的“事业本部”是合适的。

那么,依赖于母公司销售渠道的各分公司或关系公司生产的产品是如何走向市场的呢?大体上经过这样一些过程:首先是母公司的销售事业部,然后是母公司的营业本部及营业所,再离开母公司到销售子公司,最后通过销售店或其它形式卖出去(当然这是说的管理手续问题,产品本身是直接从工厂到销售公司的)。

举几个具体例子来看就清楚了。例如,由分公司松下住设机器公司生产的产品,首先经过母公司的住设机器事业部,然后经过母公司内的设备机器营业本部及下属的特殊机器营业所,最后通过离开母公司再经过销售子公司(设备机器销售公司)到达用户手中。

又如电子零部件,首先由分公司松下电子零部件公司生产出来,经过母公司的电子零部件销售事业部,然后再经过母公司的电子零部件营业本部及下属的全国各地区的营业所,最后经过销售代理店或直接销售渠道到达用户手中。家用电器的销售也大同小异,不再赘述。

总之,尽管各种产品由于其本身特点的原因,销售渠道或者做法有所不同,但基本上都经历了一个由外(分公司、关系公司)到内(销售事业部、营业本部及营业所),然后再到外(销售子公司、代理店、销售店)的过程。于是,松下集团母公司与分公司或子公司的相互关系也就由此形成了。

从以上至少可以看出这样两点:第一,在大企业或企业集团内,从事销售的组织十分庞大,母企业的重要机能之一是组织子公司或关系公司产品的销售,并因此而将它们紧紧地拢在自己的周围。换句话说,拥有强大的销售机能和相应的销售网络是形成企业集团的重要条件之一;第二,企业或企业集团强大的生产体制必须有与之相适应的强大的销售体制相配合。

上面分别从公司内分公司和事业部的角度对松下公司的组织结构和相互关系进行了分析,从中还可以知道,母公司组织结构的特点在很大程度上决定了企业集团的结构特点。一般来说,企业集团的范围可以通过母公司的出资比率来划分,按此范围,松下集团构成交易关系的企业(关系公司)达700家以上。将上面的分析稍加整理,可以从以下几个层次来把握由这700余家企业组成的巨大的分工体系:

(1)对这些关系公司不能简单统称为子公司,它们是由各种等级的企业组成的。也就是说,根据它们与母公司(松下电器产业公司)垂直关系的实际内容的不同,分成若干层次,每个层次之间有着明显的差异;

(2)集团中的各个企业,主要是通过制造与销售这些基本机能而联系在一起并构成相互交织的垂直关系;并且这一从制造(生产)到销售的垂直关系,实际上还被细分为若干阶段性的垂直关系。比如就制造来看,就可进一步分为原材料采购→中间产品(半成品)→成品这一垂直过程;销售也是一样,从批发到零售之间还有若干垂直过程存在,进而还有海外销售过程。这种种阶段性垂直过程的明确区分,是由母公司、子公司和关联公司担任的;

(3)构成企业集团的企业有各种等级,而它们又相互结成垂直的关系,于是必然形成为一个体系,而重要的是,这个体系是由母公司组织结构的内容所

规定的。也就是说，这些关系公司群最终是依据它们各自的等级和机能，处在母公司组织的延长线上，或是以母公司为中心的射线上；

(4)前面曾以母公司为中心谈到内与外的问题，实际上这仅是一种形式上(或者说法律上)的内与外的区分。在实际企业活动中，所有事情都处在一个不间断的连续进行的过程中，所谓内与外几乎是没有什么实际意义的。

例如，母公司与6个分公司的关系，或者母公司内营业本部(或营业所)与销售子公司的关系，虽然在法律上它们是相互不同的独立法人企业，但由于一方面通过资本所有或高层人员兼职，另一方面它们的活动和经营成果与母公司的经营计划紧密相联，因而实际上它们是母公司"不可或缺的内在构成因素"。它们共同形成一个有机整体，一个经营综合体。

松下集团通过以下一些不同层次、不同范围的会议，对集团整体的总的经营方针进行研究讨论。如每2个月召开一次的"集团会议"，这一会议由松下集团的12个基础企业的负责人参加，即松下公司本身和另外11家企业(其中6家是上述分公司)的总经理以及4位(公司内分公司即母公司的本部)本部长参加。

每2个月召开一次的还有"合同会议"，这一会议规模较大，参加人数通常为300～330名。与会者是集团内各事业部长、工厂厂长。会议内容是对由母公司提出的经营方针进行咨询。其它还有"全国销售公司总经理恳谈会"，参加人约300余名；"海外会议"，由海外生产和销售子公司的负责人参加等等。

这种以母公司为中心举行的各种会议，根据等级和机能召集集团内的各成员企业与会，母公司也即松下电器产业公司则作为集团总体的控制塔发挥作用，将众多的子公司、关系公司有机地组织协调起来，作为一个经营综合体开展活动。这就是松下公司的活力与力量所在。

讨论：

(1)分别分析一下松下集团的基本结构、组织团体的历史沿革及集团内企业及事业部间的关系是怎样的？

(2)松下的事业部管理体制是从本世纪30年代沿袭过来的，历经半个多世纪，你认为他的这种制度在当今是否仍适用？

(3)"改革"是前进的唯一道路，每个企业都在不断的改革当中寻求发展，松下的改革你认为应该从哪几个方面入手？

[案例十六]　麦当劳经理的成长

麦当劳餐馆1979年打入法国，在斯特拉斯堡开设了第一家餐馆。短短的12年之后，它就扩大成遍及30多个城市的由100多家餐馆组成的庞大体系。如此的发展速度和规模，必然需要一个相当成熟的中级管理阶层。在麦当劳，这个阶层主要是由年轻人组成的。下面就是麦当劳如何把一个普通毕业生培养成为成熟的管理者的过程。

人才的多样化是麦当劳普通员工的一大特点，这也是刚晋升为该公司人事部主任的年轻的艾蒂安·雷蒙在招聘工作中的指导思想之一。正因为此，麦当劳不同于其他公司。真正毕业于饮食服务学校的只占员工的30%，而40%的员工来自商业学校，其余的则由大学生、工程师、农学家和中学毕业后进修了2～5年的人组成。

同时，麦当劳公司拥有一支庞大的年轻人才后备军。它由3500名大学生组成，他们在校上课的同时定期利用部分时间到餐馆打工。这些后备人才将有50%的机会成为公司明天的高级管理人员。他们将可以根据麦当劳公司安排的培训计划担任各种职务，并有可能同已开始在公司工作的有文凭的年轻人一起担任餐馆经理。

多样化的人才组合与庞大的后备力量使人才的培养和提升有极大的选择性，他们一起成为麦当劳管理阶层的稳固基石，不断将新鲜血液注入到公司中去。

在麦当劳里取得成功的人，都有一个共同的特点：即从零开始，脚踏实地。炸土豆条，做汉堡包，是在公司走向成功的必经之路。当然，这对于那些年轻

的、取得了各式文凭、踌躇满志想要大展宏图的人来说，往往是不能接受的。

但是，他们必须懂得，脚踏实地从头做起才是在这一行业中成功的必要条件。如果你没有经历过各个阶段的尝试，没有在各个工作岗位上亲自实践过，那么你又如何以管理者的身份对他们进行监督和指导呢？在这里，从收付款到炸土豆条直至制作各式冰淇淋，每个岗位上都会造就出未来的餐馆经理。

艾蒂安·雷蒙强调："人们要求我们的合作者做许多事情，但人们也可开开玩笑，气氛是和谐友好的。那些在公司干了6个月以上的人后来都成了麦当劳公司的忠诚雇员。"

最艰难的时期是初入公司时期。饮食业是艰苦的，在最初的6个月中，人员流动率最高，离去的人中，有80%的人根本不了解这一行业。应该知道：要听从吩咐，不要计较工作时间。

能坚持下来的关键在于协调好家庭生活与餐馆工作的时间。那些更善于分配和利用时间的人，那些对工作投入最多的人是胜利者。

而且，他们的牺牲是有价值的，他们中那些有责任感的、有文凭的、独立自主的年轻人，在25岁以前，就可能得到许多企业不可能得到的好机会：真正成为一个中小型企业的管理者。

"不想当将军的士兵不是好士兵"。同样的，艾蒂安·雷蒙以这样的一种态度对待公开应聘的每个人，他说："法国麦当劳公司董事长的位子等着人们去夺取……"。实际上，公司高级管理职务还都由在法国的美国人担任，不过，在他们的背后，一些法国人已崭露头角。

麦当劳公司力求向每位合伙者反复灌输的基本技能是对餐馆的管理。艾蒂安·雷蒙说："平均在25岁左右，一名青年就可以成为一家真正的中小型企业的领导人，管理100来人。我们在教会他们当老板……"

这在中国来说简直是天方夜潭，他们又是如何做到的呢？

原来，法国麦当劳公司实行一种快速晋升的制度：一个刚参加工作的出色的年轻人，可以在18个月内当上餐馆经理，可以在24个月内当上监督管理员。

而且，晋升对每个人是公平合理的，既不作特殊规定，也不设典型的职业模式。每个人主宰自己的命运，适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术，从而更快地得到晋升。

这个制度可以避免有人滥竽充数。每个级别的经常性培训，只有有关人员获得一定数量的必要知识，才能顺利通过阶段考试。公平的竞争和优越的机会吸引着大量有文凭的年轻人到此实现自己的理想。

首先，一个有文凭的年轻人要当4～6个月的实习助理。在此期间，他们以一个普通班组成员的身份投入到公司各个基层工作岗位，如炸土豆条、收款、烤牛排等。在这些一线工作岗位上，实习助理应当学会保持清洁和最佳服务的方法。并依靠他们最直接的实践来积累实现良好管理的经验，为日后的管理实践作准备。

第二个工作岗位则更带有实际负责的性质：二级助理。这时，他们在每天规定的一段时间内负责餐馆工作，与实习助理不同的是，他们要承担一部分管理工作，如订货、计划、排班、统计……他们要在一个小范围内展示他们的管理才能，并在日常实践中摸索经验，协调好他们的小天地。

在进入麦当劳8～14个月后，有文凭的年轻人将成为一级助理，即经理的左膀右臂。与此同时，他们肩负了更多更重的责任，每个人都要在餐馆中独当一面。他们的管理才能日趋完善。这样，离他们的梦想——晋升为经理，已经不远了。有些人在首次干炸土豆条之后不到18个月就将达到最后阶段。

但是，在达到这梦寐以求的阶段前，他们还需要跨越一个为期15天的小阶段。与前面各阶段不同的是，这个阶段本身也是他们盼望已久的：他们可以去芝加哥汉堡包大学进修15天。

这是一所名副其实的大学，也是国际培训中心，他们接待来自全世界的企业和餐馆经理，既教授管理一家餐馆所必需的各方面的理论知识，又传授有关的实践经验。麦当劳公司的所有工作人员每年至少可以去一次美国。

应该承认的是，这个制度不仅有助于工作人员管理水平的提高，而且成为麦当劳集团在法国乃至全世界范围极富魅力的主要因素之一，吸引了大量有才华的年轻人的加盟。

当然，一个有才华的年轻人升至餐馆经理后，麦当劳公司依然为其提供了广阔的发展空间。经过一段时间的努力，他们将晋升为监督管理员，负责三四家餐馆的工作。

3年后，监督管理员将升为地区顾问。届时，他将成为总公司派驻其下属企业的代表，用艾蒂安·雷蒙的话说，成为"麦当劳公司的外交官"。

作为公司下属十余家餐馆的顾问,他们责任重大。他将是公司标准的捍卫者,而一个从炸土豆条做起,经历了各个岗位和阶段的地区顾问,对各方面的管理标准游刃有余。他将是公司哲学的保证人,一个由麦当劳特有的公司哲学创造的高级管理人员,其本人正是麦当劳哲学的保证。

作为"麦当劳公司的外交官",他的主要职责是往返于麦当劳公司与各下属企业,沟通传递信息。同时,地区顾问还肩负着诸如组织培训、提供建议之类的重要使命,成为总公司在这一地区的全权代表。

当然,成绩优秀的地区顾问依然会得到晋升,终有一天会实现艾蒂安·雷蒙所说的——法国麦当劳公司董事长的位子上坐着的是一个法国的年轻人。

"君子爱财,取之有道"。法国麦当劳公司雇员的取财之道是别具特色的。他们的个人收入水平变动频繁,正如他们实行的快速晋升的制度,每次工作岗位的调整必然导致工资收入的变化。准确估计一个雇员的年薪是很困难的,因为一名雇员的工资级别只在几个月内是有效的,以后将会很快提高。

一个刚取得文凭的年轻人,在选择工作时往往将不同企业的招聘工资加以比较,而麦当劳公司的工资调整制度则有着令人怦然心动的魅力,因为在参加工作仅仅4个月之后,他们的工资就会提高。

工资收入变动的程序是这样的。人们一进入法国麦当劳公司就开始每年领取11万至13法郎的工资,根据每个人的文凭不同略有差别(这就是根据头4个月的工资标准计算的数额)。尔后,人们从第5个月开始就每年领取13万至15万法郎的工资(仍根据原有的文凭不同而定)。

两年后,要是一名麦当劳公司的工作人员顺利地当上了经理,那么每年就可以挣到18万法郎。如果后来他又顺利地升任监督管理员,那么他的年薪将达到25万法郎。

当然,除了年薪的增长外,他还能得到各方面的实物好处。比如,根据职务不同提供的专用车。而且,对于麦当劳公司基层至高层的每位雇员来说,还可以白天在公司免费就餐。

一套与众不同的人事管理制度,必然产生一些独特的企业文化。

首先是团体观念。麦当劳公司的合作者们首先是"队员",其次才像其他公司的人一样是雇员。团体观念在一个工作条件艰苦的行业中是十分重要的,在麦当劳,艰苦的工作条件和激烈的竞争,要求每个人有必要的谅解和容忍精神。

此外,麦当劳公司的工作人员中有许多是高水平的体育运动员,他们大大增强了竞争和团体精神。广泛而公平的竞争体现在公司的各个角落,团结友爱的观念也是十分必要的,而这些正是体育精神的基本要点。他们带来的另一优点是身体健康,这在麦当劳公司同样是十分必要的。

最后,麦当劳公司与众不同的重要特点是,如果人们没有预先培养自己的接替者,那么他们在公司里的升迁将不被考虑。麦当劳公司的一项重要规则强调,如果事先未培养出自己的接班人,那么无论谁都不能提级晋升。

这就犹如齿轮的转动,每个人都得保证培养他的继承人并为之尽力,因为这关系到他的声誉和前途。这是一项真正实用的原则,可以想象,麦当劳公司因此而成为一个发现培养人才的大课堂。在这里,缺少的绝不会是人才。

综上所述,麦当劳公司在法国的成功,同样也是他们人事制度的成功,企业文化的成功。它们不仅仅为麦当劳公司带来了巨大的经济效益,带来了公司规模的飞速发展,更重要的是,它们为全世界的企业创造了一种新的模式,为全社会培养了一批批真正的管理者。

讨论:

(1)麦当劳公司执行的是怎样的一套人事管理制度?是依什么为指导原则的?

(2)"要听从吩咐,不要计较工作时间"你认为这种管理制度是否合乎当今社会的劳动管理?是不是与世界通行的五天工作日有冲突?

(3)结合本例的一些内容,联系现实企业中一些人员管理的现象,仔细分析:"不想当将军的士兵不是好士兵"这句话在当今竞争激烈的社会中有何意义?

[案例十七] 管理要用"情感"

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代,其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制,而是一门融进了管理者对职工、对事业献身精神的独特的艺术。

面对面管理,是以走动管理为主的直接亲近职工的一种开放式的有效管理,它洋溢着浓厚的人情味。其内容外延广阔,内涵丰富,富于应变性、创造性,以因人因地因时制宜取胜。实践证明,高技术企业竞争激烈,风险大,更需要这种"高感情"管理。它是医治企业官僚主义顽症的"良药",也是减少内耗、理顺人际关系的"润滑剂"。通用电气公司总裁斯通就努力培养全体职工的"大家庭感情"的企业文化,公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行,爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行"门户开放"政策,欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况,对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的"自由讨论"。通用公司像一个和睦、奋进的"大家庭",从上到下直呼其名,无尊卑之分,互相尊重,彼此信赖,人与人之间关系融洽、亲切。

1990年2月,通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时,发现少了30美元,这是他一次加班应得的加班费。为此,他找到顶头上司,而上司却无能无力,于是他便给公司总裁斯通写信,"我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。"斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后,他们补发了伯涅特的工资,事情似乎可以结束了,但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉;第二是在这件事情的带动下,了解那些"优秀人才"待遇较低的问题,调整了工资政策,提高了机械工程师的加班费;第三,向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程,在美国企业界引起了不小轰动。

事情虽小,却能反映出通用公司的"大家庭观念",反映了员工与公司之间的充分信任。难怪美国著名管理学家汤姆·彼得斯将这个事件作为企业处理员工关系和广开言路的典范,编入他的著作。

人际关系上常常也有"马太效应"的影子。常人总是密者密上加亲,疏者疏而愈远。美国通用电气公司总裁斯通却主张"人际关系应保持适度的距离"。现实生活中,国与国、人与人之间的关系演变例子一再证明"适度距离"理论不无道理。

斯通对"适度距离"身体力行,率先示范。密者疏之,疏者密之。斯通自知与公司高层管理人员工作上接触较多,在工余时间就有意拉大距离,从不邀公司同僚到家作客,也从不接受客邀。相反,对普通工人、出纳员和推销员,他有意亲近,微笑问候,甚至偶尔"家访"。

1980年1月,在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面,一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人,正在与护士死磨硬缠地要探望一名因痢疾住院治疗的女士。但是,护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是"有眼不识泰山",她怎么也不会想到,这位衣着朴素的老者,竟是通用电气公司总裁,一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为"世界最佳经营家"的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓,斯通探望的女士,并非他的家人,而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事,感激不已,每天工作达16小时,为的是以此报答斯通的关怀,加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种适度距离的管理,使得通用电气公司事业蒸蒸日上。

通用电气公司像美国其他一些公司一样,从经理到基层领导人中,已有不少采用"静默沉思"法使紧张心理宁静下来,消除神经紧张所造成的不安。经常"静默沉思"的人说,自从坚持定时沉思默想后,工作效率提高了,不容易激动,能较好地对付外界压力了。

而以前通用公司也普遍采用节食和体育锻炼计划来消除工作人员的情绪病,虽长期执行,但见效甚微。许多人因紧张心理造成的血压升高、压抑感很重和易怒等现象并未减轻。

哈佛大学心理和体育治疗研究所推广沉思默想

之后，通用公司便向雇员推荐此法，公司聘请了默思辅导员指导雇员苦练这种默思法，包括瑜珈、冥想、端坐不动等。雇员们反应，他们已初步收到效果。

公司在推行此法后，使公司精神病治疗费用减少 27%；采夫林分公司经理用此法后工作效率大为提高，为此该分公司已安排 12 名一天工作 12—14 小时的经理人员参加静默活动，工作热情普遍高涨，精神也格外饱满。

企业中的人事管理要比政府、学校等其他职能管理棘手得多，因为企业人事管理的对象、性别、年龄、学历、工种、品性、脾性等方面存有更大差异。

通用公司在人事管理上近几年采取重大改革，改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位）。现在，反其道而行之，开创了由职工自行判断自己的品格和能力，提出选择自己希望工作的场所，尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。

专家们认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工的容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从 1983 年起每周星期三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9 点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上。

各部门、车间的主管得依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达 200 万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

近年来，通用电气公司还“请”出了“莎士比亚”来协助人才管理，可谓蹊径独辟，别开生面。

公司制订的经理晋升考试制度不同寻常。升级考试命题并不是来自经济学典籍，也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著，而是莎士比亚作品中的一部，试卷则是写一篇我们常说的“读后感”而已。

开始时许多人百思不解，甚至提出意见。后经专家一语道破，才恍然大悟：这是对企业高级管理人员的基本心理素质要求。试想连一部世人皆知的文学作品中的人物心理尚不得而知的人，又怎样去理解公司内部成千上万的雇员心理呢？

通用电气公司的日本子公司——左光兴产公司还实行一种特殊的“无章管理”，也是感情化管理，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间的信任，上下级之间的信任及员工对企业的信任。该公司近几年实行“无章管理”以后，年销售额在通用电气的所有海外子公司中独占鳌头。

讨论：

（1）通用电气公司在企业人事管理上采取什么政策？

（2）每个企业都有自己的人员管理制度，通用电气公司为什么会采用那些似乎与生产毫无瓜葛的制度？

（3）通用电气公司的管理制度是依什么为原则？对于现代企业有何指导意义？

（4）假如你是另一家电气公司的总经理，你是模仿通用电气公司的人事管理制度呢？还是自制一套原理方案呢？能不能比通用电气公司还优越？

[案例十八]　欧洲第三大计算机厂

海因茨·尼克斯道夫是一位德国企业家，德国电脑产业界的先驱，被誉为神奇的电脑巨子。他从一位攻读物理学的大学生而一跃成为战后欧洲企业界的先驱者。

起初，他仅靠少量贷款和一间小作坊，在短短的 30 余年内，在早被大康采恩所垄断的工业部门中神奇般地崛起，建成拥有数十家海外子公司和 540 多家销售网点的电脑帝国——尼克斯道夫计算机股份

公司。和许多著名公司一样,尼克斯道夫的成功也在于他的管理。

尼克斯道夫的领导作风以及他在自己公司中创造的组织结构是符合他的个性的,其基础是这样一种观念:只有决意取胜的人才能取胜。

所以,这位企业家尽一切力量为他的工作人员创造尽可能好的先决条件。从对他的年轻人进行培训时起就提供了足够多的好条件。他使他的公司的组织形式尽量分散,使尽可能多的职员有机会在不受任何等级制度妨碍的情况下担负起责任,以便他们自己去决定自己成就的大小和晋升的快慢。

尼克斯道夫为每个人都提供机会,至于每个人取得什么样的结果,那完全是他们自己的事情。尼克斯道夫提供支持和帮助,正如他也得到别人帮助一样,但是他一点也不白给。想在他身旁立足并得到他承认的人,"必须能奋斗,必要时奋斗到精疲力竭"。失败是允许的,不许认输。

尼克斯道夫认为,无论在他的公司或社会中,处处都应以人为中心。他所做的一切都是为了人。他认为,人不是需要通过爱护照顾和乐善好施而使其成长的客体,而是积极行动的主体,他们能作出成就,为了他们自身的利益能够而且应当要求他们有成就。这种观念形成了他独特的领导方法。

尼克斯道夫作为一个企业家,他有深重的责任感。无论谁需要什么,或有什么困难,都可随时向他求援。凡帮助人的事,尼克斯道夫都无声无息地去做,只要事情是合情合理的;相反,对不努力工作的人,他会毫不客气,从不宽容。对此,他有惊人的辨别力。

一天傍晚8时许,海因茨·尼克斯道夫离开办公室,步行在侯爵大街公司总部门前的坡道上。他忽然看见一个工人仍在总部门前的广场上劳动,便迎了上去。"您在干什么?"尼克斯道夫对他说:"现在也该下班了。"工人转身向他解释道:"可惜我不能下班,必须加班,我急需钱。"

这个工人家正在盖房子,下周要装窗户了,该付1万马克,可是他还不知拿什么来支付。"现在还是收工吧,"尼克斯道夫坚决地回答,并指着公司的主楼说:"明天早晨,您到那里去,在财务处报到。"简单地打了个招呼,企业家就走了。

工人却瞠目结舌地站在那里,他不知刚才与谁说了话。经过一番踌躇,建筑工人决定次日早晨进公司的主楼,到财务处去报到。原来是尼克斯道夫向他提供了1万马克的无息贷款。

又有一天早晨,尼克斯道夫气冲冲地走到办公室。"外面的草坪是谁割的?"他开口便问。未及女秘书回答,他说:"让这个人立刻到我这里来。"那天主楼前的草坪不如往日平整,看上去乱七八糟。

片刻后园丁站在他跟前,尼克斯道夫问道:"外面的草坪是您割的吗?"园丁点头。他大声说:"这么马虎!难道不能认真地工作吗?您被解雇了。"园丁怀着深受打击的心情离开办公室,后来多亏别人说情,这位园丁才被留了下来,这次经历彻底改变了他。从那以后,他干得十分出色。

类似的事情还曾发生于一道生产工序上。两名职工站在门旁起劲地聊天。过一会儿,当尼克斯道夫返回时,他们还在那里。"你们究竟是哪家公司的?"尼克斯道夫与他们搭话。"哦,是这儿的尼克斯道夫公司的。"对方吃惊地回答。"那你们显然是尼克斯道夫公司中多余的人。"企业家愤怒地说。而那两名渎职员工的未来就可想而知了。

尼克斯道夫笃信这样的格言:"无长进者必倒退。"而且,生产中熟练且有技术的员工是企业在竞争中获胜的关键,所以"对人的投资比对机器的投资更重要"。计算机厂的广泛培训和继续深造的机会正是这一论点的必然结果。

因为尼克斯道夫断定培训年龄较大的技工,使其符合现代化技术的要求既费时费力又收效不大。所以,公司对从市场上或其他企业招收人员的兴趣不大,他们总是招收刚毕业的学生,并进行系统培训。

帕德博恩的计算机厂于1970年首次创建了自己的职业技术学校。为他们找教师,让他们好好进修。这种职业培训,效果十分明显。

数年后,他决定把学校的大门向帕德博恩其他工厂的学员打开,成立了"信息加工职业培训中心"。

1980年,公司又成立了一所职业中学。当时公司有1850年学员,占公司职工的10%,显然超过了联邦德国的平均数,其中有1550名是在帕德博恩直接培训的。尼克斯道夫除了让年轻人接受正常的职业培训外,每周还有两节体育课。

尼克斯道夫特意聘请前十项全能运动的世界纪录保持者库尔德·本德林,并花费2000万马克建立了一所庞大的体育中心。

他为培训年轻人付出的巨大努力收到了极好的效果。

迅速增长的人员需要,在很大程度上可以从自己的新生力量中得到满足,而且其中高等学校毕业

生越来越多。所有这些渴望取得成就的工作人员正迅速而乐意地接受公司的风格和精神。

尼克斯道夫随时准备给予同事们以很大的信任，并且让他们很快地承担责任。为此，他的公司不是等级森严、体制化的机构，而是结构松散，注重实效的灵活企业。他设立了一系列鼓励青年人乐观进取的制度，并把这些化为行动。

1961 年，尼克斯道夫在一家法兰克福的公司里偶然发现了制造印刷电路的复制新技术，便迫不急待地想采用。尼克斯道夫对进公司刚刚 3 个月的胡贝尔特·舍费尔斯说："那么，我们现在休假去，您留在这里把第一批印刷电路做好，我们以后可以接着干。"他让人给舍费尔斯解释了这种方法，并且买来了相应的设备。

这样，年轻的技术员只好带着问题留下，钻研对他和公司都是全新的技术方法，没有人能帮助他。当别人 3 周后休假归来时，他果然造出了大部分的印刷电路板。"我真的感到很自豪，"舍费尔斯说："我把它做成了。"可以想象，在这自豪的背后，领导的信任给舍费尔斯带来了多么大的动力，而他又付出了多少劳动和智慧。

尼克斯道夫成功的领导和督促，成为公司高速发展的原动力，取得了一系列的好成绩。

帕德博恩的这位计算机厂商在成功地进入股票市场后，1985 年以新的活动继续过去几年的向上发展。尤其是在美国和这里的个人计算机市场需求下降的情况下，这个行业经过多年的增长后首次成为人们议论的对象，一些有名的厂商营业额和盈利都下降，有的还下降得很厉害，而尼克斯道夫计算机公司却不受影响地继续保持增长的势头。

1985 年底，营业额又增长 20%，达 39.3 亿马克，年盈利 1.73 亿马克，增长率高达 43%。不管在帕德博恩还是在柏林，在爱尔兰还是在新加坡，到处都在扩大生产能力。在 30 年的时间里，这位从前学物理的大学生，把他的公司变成了欧洲第三大计算机企业。

讨论：

(1)尼克斯道夫在企业人事管理上采用的是怎样的方法？能不能达到预期效果？

(2)当今世界各大知名企业都花巨资在员工的培训和娱乐及身体健康上面，尼克斯道夫做出了哪些努力？你认为他做的怎样？

(3)各式各样的管理，五花八门的培训，你认为最好的员工领导方式是什么？针对本例中尼克斯道夫的情况你能得到什么启示？

[案例十九]　"洛佩斯"之争

近 4 年来，世界两大汽车制造公司——美国通用汽车公司和德国大众汽车公司在三大洲打了 11 场官司，演出了一部史无前例的公司间勾心斗争和个人背信弃义的连续剧。

这场争端的核心人物是精明强干的何塞·伊格纳西奥·洛佩斯。洛佩斯曾是通用汽车公司总裁杰克·史密斯的心腹，现在通用汽车公司控告他在 1993 年背叛它去投靠大众汽车公司，盗窃了成千上万份资料和生意方面的秘密。

洛佩斯案也许是有史以来最大的工业间谍案了。每一个涉及此案的人都付出了巨大代价。通用汽车公司为同大众汽车公司打官司已经花了上百万美元，大众汽车公司也不得不把大量精力用来应付美国和欧洲的诉讼案。

人们从未怀疑过洛佩斯与通用汽车公司青云直上的杰克·史密斯的亲密关系。在史密斯主管公司欧洲分部时，洛佩斯负责欧洲分部的采购。

1992 年 4 月 7 日，史密斯被任命为总经理的第二天，公司让洛佩斯负责全世界的采购。此时通用汽车公司的情况很糟，当年亏损可能达到 230 亿美元，正在千方百计减少成本。

在洛佩斯担任此职前，社会上几乎没有什么人听说过这个西班牙出生的人。两个月后，他成了家喻户晓的人物，特别是在那些气愤的供货商中。在史密斯的全力支持下，洛佩斯要将通用汽车公司每年 350 亿美元的采购开支砍掉几十亿。

洛佩斯把他手下削减开支的人称为"武士"。他喜欢夸张："我愿意为史密斯砍掉我的右臂"。他给手

下的人安排只有水果和谷类食品的“武士饮食”，让他们长时间工作。

洛佩斯取得丰硕成果：1992年11月，在杰克·史密斯接替焦头烂额的罗伯特·斯坦普尔任公司总裁后不久，洛佩斯设法把公司1994年底前的零件开支砍掉40亿美元。洛佩斯对通用汽车公司北美和欧洲业务的了解、他的个性以及他同史密斯的密切关系，使他的影响远远超过他负责的采购范围。不久，他就开始利用这种影响。

不少人注视着洛佩斯这颗新星的上升，费迪南德·皮希就是其中之一。皮希生于奥地利，是赛车大王费迪南德·波尔舍的外孙。1993年1月成为大众汽车公司的总裁。

1992年夏末，皮希和大众汽车公司其他董事到底特律参加一个经营管理会议，会上有人讲到洛佩斯可以担任大众汽车公司制造部门的负责人。

拉拢洛佩斯的任务交给了董事廷斯·诺伊曼。诺伊曼是大众汽车公司北美业务的负责人，戴一副眼镜，和蔼可亲。

开始诺伊曼几乎每天给洛佩斯打电话，写信。他建议洛佩斯会见皮希，洛佩斯起初没有同意，但是在史密斯被任命为公司总裁后两周，洛佩斯给大众汽车公司打电话，确定1992年11月29日在德国法兰克福机场附近的一家旅馆共进午餐。

大众汽车公司说，这没有什么不合适的。在底特律的民事诉讼案中代表大众汽车公司的律师詹姆斯·登维尔说：“他们想雇这个人。当然，他们一起吃了午饭。”但是通用汽车公司在提交法院的材料中说，午餐中间，洛佩斯问大众汽车公司对他一心想搞的超高效装配厂即X厂是否感兴趣。长期以来，洛佩斯一直认为，如果供应商把零件直接送到工厂并参与组装，生产汽车的公司可以节省开支和生产时间。但是通用汽车公司不采纳他的这个建议，部分原因是他坚持把厂建在西班牙。

通用汽车公司在法庭上还说，在午饭中间，洛佩斯问大众汽车公司，他跳槽时是否可以带上几个人。“我们要的只是洛佩斯，不想雇其他任何人。”大众汽车公司说，它没有要求洛佩斯提供任何计划。诺伊曼对法院说：“我从来没有暗示洛佩斯或者同他说过，他应该把通用汽车公司欧宝分公司的资料带来。”

从这次午餐开始，大众汽车公司做了5个月的争取拉拢工作，通用汽车公司指控它由此开始了大量收集资料的活动。

通用汽车公司声称，洛佩斯很快开始物色人才，收集他认为到大众汽车公司后可能有用的资料。

接近洛佩斯的人说，洛佩斯1月份开始悄悄地询问他的“武士”对自己的前途有什么打算，看他们是忠于他，还是忠于通用汽车公司。

他选中了7个人，各人都有一套技术：一个是电脑专家，另一个了解工厂，第三个知道怎样采购钢铁和其他金属。这帮人中包括洛佩斯的女婿威廉·阿德米拉尔。

通用汽车公司说，这帮人选定以后，就开始收集资料。洛佩斯不用遮遮掩掩，没有人告诉他不能拿他要的东西。

德国公诉人说，洛佩斯及其“武士”收集了2万份材料，共数百万页，装了十几箱，还有的输入到电脑软盘中。通用汽车公司说，重要的资料有下面几个方面：

X工厂。通用汽车公司在民事诉讼材料中说，在1992年11月，在同皮希共进午餐以前，洛佩斯请当时欧宝分公司的采购经理曼弗雷德·舍恩莱伯尔整理了两份他设想的未来工厂的计划。他把两份都拿走了，一份放在办公桌里，另一份放在公文包里。前采购经理、现车辆部负责后轮驱动车的经理詹姆斯·泰勒和现在负责韩国业务的艾伦·佩里顿说，他经常看这份计划。

未来的生产计划。洛佩斯与同在北美战略委员会工作的其他高级经理一样，经常得到公司派人送来的2000年前生产计划的最新材料，包括制造方法和成本。

前北美战略规划者蒂姆·史密斯说，洛佩斯可以接触到有关1000多亿美元投资的材料。史密斯说：“3年过后，这些情况仍然是绝密的……仍然不能公开谈论。”

1992年12月，洛佩斯参加了在法兰克福郊外一家豪华宾馆举行的全世界采购人员会议。高级负责人每人一本4000页的书，里面列出了通用汽车公司在全世界购买的6万种零件。

在底特律，洛佩斯向采购经理沃伦·图尔斯基要了一本通用汽车公司的《采购指南》。此书有四五百页，其中的信息包括供应商的要价和电话号码，减少开支的办法。它被称为“采购权威”，一共只有50本，每本都编了号。

据说洛佩斯在宣布离开通用汽车公司前对资料的要求更多。该公司说，在2月底，洛佩斯向在欧洲工作的人员要了关于新V－6发动机的详细资料、用于生产2升柴油发动机的机器清单、欧宝分公司

近期花16亿美元采购的货物清单以及对比欧宝分公司生产的车辆与竞争者的车辆的基准测试材料。

通用汽车公司知道有人在拉拢洛佩斯后，在1993年2月提升他为公司副总经理。

大众汽车公司则准备为把洛佩斯挖走作更大努力。3月5日，大众汽车公司的董事长克劳斯·利森向洛佩斯提出同他签约，让他担任仅次于皮希的第二把手。这使洛佩斯的年薪可达160万美元——是他在通用汽车公司的4倍，甚至比总裁史密斯还高。大众汽车公司还许诺，在西班牙建洛佩斯一直想建的工厂。它还提出给洛佩斯的7名“武士”可观的年薪，其中几名那个星期就不再到通用汽车公司上班了。

1993年3月11日，星期四，通用汽车公司宣布洛佩斯辞职，但是公司的高级经理们仍试图说服洛佩斯留下来。公司提出让他任北美业务部的总经理，这是特地为他新设的一个职位，仅次于史密斯。洛佩斯表示愿意留在通用汽车公司。

大众汽车公司的皮希马上从沃尔夫斯堡给洛佩斯打电话。据内情人说，甚至西班牙国王卡洛斯也给他去了电话，国王希望大众汽车公司在西班牙建厂。

3月15日，星期一，洛佩斯原定下午参加记者招待会，史密斯要在会上宣布提升他的消息。但是，洛佩斯没有参加，而是给史密斯一封亲笔信，说他投靠大众汽车公司了。此事过去快4年了，史密斯仍然耿耿于怀。他的一位好友说：“这种背信弃义的行为杰克永远不能原谅。”

通用汽车公司的律师立即采取行动。洛佩斯以前的副手佩里顿和泰勒受命到他办公室检查各种资料，他们要找的资料几乎都不翼而飞。

通用汽车公司给大众汽车公司去信，要求归还洛佩斯可能带去的任何材料。大众汽车公司回答，它对这种材料一无所知。但是，那年夏天，德国警察在大众汽车公司的办公室搜到几十箱通用汽车公司的资料。此后3个月，通用汽车公司正式向法院控告洛佩斯、他的7名“武士”和大众汽车公司的一些负责人。围绕着洛佩斯事件，两家汽车公司打了11场官司，现在还有3场没有了结。上周，德国公诉人已决定不再起诉大众汽车公司，而是专门指控洛佩斯及其3名“武士”盗窃X工厂和削减成本的计划。这4人如果被定罪，最长可判3年徒刑。

洛佩斯11月29日离开了大众汽车公司。在他辞职前几周，大众汽车公司利用他的超高效理论开了一家工厂。厂址不在西班牙，而是在巴西。据说他现在住在西班牙，大众汽车公司继续付给他工资并保证为他付法律方面的费用。这位曾被世界两大汽车公司争抢的人物，现在前途未卜。

讨论：

（1）大众汽车公司是怎样一步一步把洛佩斯从通用汽车公司“请”到自己旗下的？

（2）当今商界，对于人才外流、挖墙角现象司空见惯，你认为这场人才官司谁是谁非？

（3）你怎样看待洛佩斯其人？

（4）假如你是通用的总裁，你将怎样对待洛佩斯？是尽力挽留还是任其去？假如你是大众总裁，你又将怎样处理这一案件？

（5）设想一下，洛佩斯案件的结局怎样？

[案例二十]　沃里科公司的“第二个春天”

1983年11月3日，美国《纽约时报》在商业版上，刊出一篇题为《日本人管理好了一家美国的工厂》的长篇报道，在美国企业界引起轰动。

由美国沃里科公司管理了15年的弗里斯特市电视机厂，是著名的希尔斯公司的协作厂家。该厂生产的电视机多由希尔斯公司经销。这家电视机厂一度曾有员工2000人，无论从产值、规模、还是职工数量上来说，都是阿肯色州弗里斯特市的重要企业，在当地的企业界中举足轻重。

但是沃里科公司由于管理不善，屡屡出现质量问题，致使弗里斯特市电视机厂陷入重重困境。厂里生产的电视机居然有10%过不了本厂的质检关，必须返修才能出厂。销出的电视机由于质量不佳，使用户怨声载道，造成产品大量积压。

工厂的财政状况难以为继。不得已厂方只能大量裁员，职工人数减少了3/4，只剩下500人。此举

一出，人心大乱，工人们更是无心生产，工厂到了几乎倒闭的地步。

作为销售商，希尔斯公司对弗里斯特市电视机厂的产品质量大为恼火，大量返修的电视机不仅增加了他们的工作量，更是败坏了希尔斯的声誉。看到电视机厂一片混乱的景象，希尔斯公司又为它的前途而担忧。

为了扭转厂方的不利局面，由希尔斯公司出面派人前往日本的电器制造业中心——大阪，邀请久负盛名的日本三洋公司，购买弗里斯特市电视机厂的股权，并进一步利用日本的管理人员和技术人员，来领导这家工厂。

三洋电器公司对希尔斯的建议迅速作出反应。1976年12月，三洋公司开始大规模购入弗里斯特市电视机厂的股份，并取得了对该厂的控股权。1977年1月，三洋公司派出了大批管理人员和技术人员，接管了弗里斯特市电视机厂。

日本人到达目的地后，马上发现他们面临着双重困难。一方面，同日本工人比起来，美国工人的劳动纪律性差，生产效率低，因此生产出的产品质量差；另一方面，工厂中的工人乃至整个城市的居市，并不十分欢迎日本人的到来，战后形成的对日本人的轻视和不满情绪，仍在起作用。

显然，日本管理人员无法采用在日本惯于使用的管理方法，除了文化和习惯方面的因素外，还有民族感情方面的问题。然而，生产效率必须提高，产品质量必须改善。

三洋公司总经理井植聪，对派去的日本人员约法在先：要融入到当地的大众生活中去，参加当地的社会事务，不要把自己圈在一个“小东京”里，重要的是要打破民族间的隔膜。

日本管理人员到达弗里斯特市后，先后办了三件事，令美国人大开眼界。

日本管理人员没有先采取什么严厉的措施，相反，他们首先邀请电视机厂的所有员工聚会一次，大家坐在一起喝咖啡，吃炸面包圈。

然后，又赠送给每个工人一台半导体收音机。这时，日本经理对大家说，厂里灰尘满地、脏乱不堪，大家怎么能在这样的环境中生产呢？于是，由日本管理人员带头，大家一起动手清扫厂房，又把整个工厂粉刷得焕然一新。

几个月后，工厂的生产状况逐步改善，厂方对工人的需求又开始增加了。日本管理人员一反大多数企业招聘员工的惯例，不去社会上公开招选年轻力壮的青年工人，而是去聘用那些以前曾在本厂工作过，而眼下仍失业的工人。

只要工作态度好，技术上没问题，而且顺应潮流的人，厂方都欢迎他们回来应聘。日本人解释说，以前干过本行的工人素质好，有经验，容易成为生产好手，所以才雇用他们。

最令美国人吃惊地是，从三洋公司来的经理宣布，为了在弗里斯特市电视机厂建立和谐的工作关系，他们希望同该厂的工会携手合作。三洋公司的总裁亲自从日本来到弗里斯特，同工会代表会面。

他的开场白，是谈他在二次世界大战后在美国谋生的经历。他曾在好莱坞为著名电影评论家赫达·霍珀做服务员，每次当他替霍珀打开厅门时，总是看到伊丽莎白·泰勒等大明星正伫立门前。

他的一席话，马上赢得了工会代表们的欢迎。双方很快达成协议，共同努力为工厂的发展而奋斗。日本总裁说：“我们公司信奉联合工人的原则，希望工会协助公司搞好企业。”

请全体员工吃东西，然后大家一起动手搞卫生，对美国人来讲已是件新奇事；专门雇请以前被辞退的工人，就更是少见的事；而公司的总裁亲自会见工会代表，恳请双方合作并建立起良好的关系，这在劳资关系一向紧张的美国，实属令人吃惊的举动。

日本人刚来时，很看不惯美国工人在生产线上边干活边吸烟，把烟灰弹得到处都是的样子。在同工会商议后，日本管理人员提出车间内禁烟。由于取得了工会的支持，工人们一声不响地接受了此项命令。

在日本人管理该厂期间，工人们只举行过一次罢工，而且问题很快得到解决，厂方和工会都表示这次罢工事件没有伤害相互的感情。

弗里斯特市工业委员会主席瓦卡罗说：“这些日本人真行，每天早上七八点钟就上班干活了，一天要工作9到11个小时，星期六都有很多人自愿加班。从前的那些管理人员可差远了，他们9点钟才进厂，翻翻当天的报纸邮件，口述一封回信，11点钟准时去俱乐部打高尔夫球，玩到下午3点钟才回厂，东晃一会儿西荡一会儿，就到下班回家的时间了。”

在这个工厂工作了12年的欧文弗说：“这些管理人员照顾工人们的情绪，生产上强调质量，强调清洁卫生，并且劝导工人们要爱护机器设备。管理部门还征求工人们的意见，大家一起商量提高生产效率，改善产品质量和工作条件。”

到了1983年，弗里斯特市电视机厂日产希尔斯牌微波炉2000台，彩色电视机5000台（其中有

30%用三洋的商标），98%的产品质量合格，可直接投放市场。厂里的经营状况大大改善。

1983 年的一个周末，电视机厂 2000 多名工人和管理人员，和弗里斯特市的市民们一起来到市广场的草坪上举行酒会，庆视该厂的迅速发展。工业委员会的瓦卡罗说："电视机厂是我们市的命脉，而三洋公司则是我们的支柱。"

讨论：

（1）沃里科公司是怎样从瘫痪状态重新走向"第二个春天"的？

（2）在日本人踏入弗里斯市电视机厂所面临的两个问题中，你认为哪一个是主要矛盾？为什么？

（3）假设让你来主管这个濒临倒闭的公司，你将从哪几个方面着手？

（4）试分析一下：日本人管理这个厂的指导原则是什么？

[案例二十一]　电子常胜将军——索尼

如今令人振奋的成功奇迹充满世界电子消费品市场，其中许多公司的成功经营惹人注目，比如电子游戏机的发明者——原先的 ATARI 公司，以及生产流行电子表的 SWATH 公司。它们都是通过营销取胜的。

除此以外，电子行业还有大量以模仿改进为主的公司，如卡西欧、三星、三洋、东芝及三菱，他们生产出数以百万计的令人难以区分的计算器、录像机、微波炉、电视机、音响等等，但很少注意拥有巨大潜力的新市场。

然而称霸世界的是索尼公司，它那以最持久的革新为主导的经营方式闻名天下，45 年来创造出一个又一个的奇迹，前两年的销售额达 260 亿美元，它通常是在尚未引起注意的市场上投入数十亿美元的资金，再通过精巧逗人的产品设计改变人们的工作和休息赋闲方式，从而建立起一个全新的市场。索尼推广了各种小型化产品，如口袋般大小的晶体管收音机、电池驱动的电视机、录像机和摄像机、激光唱盘机。获得爱密奖的索尼曲立松牌电视机，仍被作为电视图像质量的监测标准，谁能忽略那无人不晓的索尼小宝贝录音机呢？

在其发展的道路上当然有过许多不成功的例子。是电子暖坐垫，还是日本第一台电饭煲？都不是。那可能应该回溯到 40 年代末期索尼在消费品市场上的尝试，那时的角逐几乎葬送了这家刚成立不久的公司。但尽管对手的 VHS 制式录像机取得了辉煌的胜利，索尼的 BETAMAX 制式录像机遭到最严重的挫折，但它仍保持着可观的市场盈利。

但是不如意的事仍属少数，今日索尼日益扩展的业务范围从日常消费品的半导体、电池、录音带和录像机、录音机的传动齿轮，到专业上应用的计算机通信设备，甚至包括工业机器人。所有这些都是索尼 9000 名工程师和科学家努力的成果，他们在分布于东京的实验室或车间中每天大多工作 10—12 小时（全世界共有 112900 名索尼员工）。

1995 年公司投资 15 亿美元用于科研和生产发展计划——大约占收入的 5.7%，按电子行业中的标准，这虽不足以称为一个了不起的比例数字，但毕竟很少有哪个公司会在研发计划上花费这么多的投资。

保持生产令人注目的产品对公司有着深远的意义。1989 年索尼花了 12 亿美元收购哥伦比亚电影公司以发展其业务。同时，消费性电器产品市场盈利的减少也促使公司重新考虑明年有关开发生产能力的那项宏大计划。没有哪项新产品能像 80 年代的任天堂游戏机、摄像机和激光唱盘那样促使暂时性下降的业务回升。

如果说有哪家公司能带动整个产业跳出萧条阶段的话，那应该就是拥有众多具创造力的高科技奇才的索尼公司。每年公司推出 1000 种新产品（平均每个营业日推出 4 种），其中 800 种是原有产品的改进型，其余 200 种是为创造一个全新市场而设计的。像最近推出的微型便携式数码扫描音响。大多数产品仍保持着索尼视听产品科技化的优势。

与此同时，公司也把它那备受推崇的天才创造用于计算机产品。索尼从事计算机生产已有许多年的历史，90 年代主要目标是应用最新的高科技使计算机小型化，同时大大降低成本，以便任何人在任何地方都能使用。

那么索尼如何继续保持它的奇迹呢？创始人 83 岁的名誉董事长井深大在最近一次接受采访时对幸福杂志的记者说：“让我告诉你们我的哲学，索尼成功的关键就是从不跟在别人后头，这对商业、科学技术也是一样。”他是深深理解这一点的，口袋般大小的随身晶体管收音机、摄像机和录音机都是他构思出来的。

1946 年和井深大一起创建索尼公司的董事长盛田昭夫从另一方面阐述了这个观点：“我们基本的观点是用我们的技术给予大众新的舒适方式和新的利益。”在实施的方式上，这两个缔造者都矢志不渝地寻找把构思变成具体目标的方法。盛田昭夫说：“当井深大第一次描述他对 BETAMAX 制式录像机的构思时，他只是给工程师们一本平装书，说道：‘就是这种尺寸’。这就是他仅有的介绍。”

显然井深大实际构思远多于此。值得一提的是，并非所有的构思都来自上层，许多是源于工程师的。尽管公司享有诸如最西方化的日本电子业巨头之类声誉，索尼的组织结构仍与他的同行有着惊人的相似之处。索尼的员工一样是终身受雇，穿着制服，喊着令人振奋的口号，超时工作，爬动在僵硬的工资体制上。在日本传统的官僚机构模式中，是索尼对员工素质的严格要求、与众不同的管理使它区别于其它公司，创造出一种叫做“索尼模式”的产品发展过程。

和其它日本电子业同行一样，索尼在日本主要大学的工程学院中选拔它的技术天才。招收人员并不挑选那些各门学科中的最优者。井深大曾经说过：“专家并不总能在我处发挥他们的特长，因为他们热心于诸如‘为什么不能做某事’的争论，而我们关心的是‘从无到有的创造。’”它需要的是 NEYAKA，即那些乐观上向、思维敏捷、兴趣广泛的员工，活跃于各种产品研制小组间，敢于着手并未正式学过的工艺的技术人员才是最优秀的。

主管公司的视频产品和研制开发工作的高级经理 MANORU MORIO 说：“优秀的工程师并不要求年轻，但必须不断获得新的行业体验，否则在某一领域的长期成功会使他沉溺于个人力量，从而磨损他的创造力。”为此索尼鼓励员工在公司间的工种变动，建立了“自我改进”的制度，允许有进取心的工程师不通知其部门主管即可在其它部门寻求感兴趣的项目。一旦找到一个恰当的新位置，老板一般都会让他如愿以偿。

34 岁的工程师 TOMOSHI HIRAYAMA 就是这种制度的受益者之一。他曾作为家庭计算机产品研制小组的一名程序设计员为索尼工作了五年，但他觉得为了实现创造成功产品的梦想，有必要了解整个计算机市场的运转情况。1986 年他说服了该产品的市场业务部，让他作为一名技术专家去英国，为销往那里的索尼家庭计算机系列产品提供售后维修服务。

两年来，他帮消费者和分销商解决了不少问题，并给在日本的产品小组提了不少的改进提高产品方案。这虽然算不上什么高职位，但 HIRAYAMA 受益匪浅，他拥有的不再只是一个工程师的知识。三年前回国时，他在长距离的飞行途中兴奋地写着、画着，努力使他的“人脑辅助机”的设想具体化。到达东京后，他提交了正式的产品方案并引起了最高决策层的注意，这就是目前索尼的“掌上电脑”——能阅读手写的日文和拉丁文的计算机，可记录约会时间、地址、电话号码及个人简历。

有时索尼也会打破常规，大胆雇用有真才实学的技术人员，工作于加州圣何塞 34 岁的索尼高级视频技术中心的工程师 MICHAEL MACKAY 就是一个例子。他原是高科技领域的游民，1989 年加入索尼公司。在此之前的 12 年中，他建造过制作摇滚舞电视和记录影片的录音棚，为数码设备公司和 ATARI 公司设计算机和电子游戏机。他唯一不在乎的是取得一张大学文凭。不管怎样，索尼接纳了他，部分是由于他的丰富经历能使公司在经营范围上得到借鉴，而且他在如何应用计算机和数码视听技术对电视和电影的制作进行革新方面，有着无与伦比的精妙构思。

他接手的第一个任务是认识东京视频研究与发展实验室的同行们。在那里，他建议索尼的研究人员研造一个能用单一的计算机工作站同时控制电影的编辑、命名及音响效果的专业性数码视频系统的样机。目前索尼让他在加州领导该项目的工作。

MACKAY 说：“我庆幸自己能进了这样一个公司，他拥有众多的俊才，提倡的是一种‘新设想至高无上’的信念，并使员工们理解并非个人都追求正统的做法，关心的只是我提出的设想。”两年来，MACKAY 和他的小组成功地造出了样机并开始批量生产。他不无得意地补充说：“我知道我的才华并

没有改变，但加入索尼后，我在美国获得了十个专利，而在此之前一个也没有。”

在主要的产品发展项目上起关键作用的年轻工程师如HIRAYAMA和MACKAY的迅速成长使得这些持有新思想的年轻人和资深上级之间的关系变得有些尴尬。一名叫斯蒂苏·贝克的东京研发计划的成员说：“尽管我并没有察觉到太多的摩擦，但许多项目领导所创造的财富远远少于他们的部下”。

索尼负责产品研发项目的主管们深信，出成果的关键在于每个人都找到合适的项目。58岁的音频产品小组的高级经理KOZO OHSONE说：“每个人都有适合他的位置。”他在早期的便携式小宝贝盒带收录机和激光唱机的研制中起过关键作用，同时还领导着几百项革新性较少的产品发展计划，他对用人方面有着独到的见解：“如果你想降低现在产品成本或使用更好的生产方式，可以把这项任务交给有经验的老资格工程师，他们愿意干这些事；如果你要设计出一些高价格的多功能产品，最好让年轻的俊才去干。”这是多么吸引人的见解啊！

这些技术小组都希望他们的成果能成为大多数机电产品的核心部分。但由于他们相互之间是分工的，无论他们的研究对象是电池还是盒带录音机，电视还是录音机，都必须依赖索尼设计中心提供的产品外观设计。

这家坐落在东京索尼总部面对的中心，雇用了250个艺术家、程序设计家和工程师，拥有一系列以斯若匹、巴特、辛普森、罗格兔等卡通人物命名的高级计算机工作站，负责索尼各种产品从钮扣、按钮到包装的设计工作。

为了避免多余的项目重复投资，同时又保证促进公司内的技术交流，一个伞状组织——索尼公司研究局专门负责23家业务部的数百个产品小组的协调合作。除了印发日常的保密技术文件外，还组织只对员工开放的大型年度博览会，展示索尼目前的研制项目。

为期三天的博览会形式多样，范围包括从贸易展销到高等学校科学交易会，有利于信息在各业务部间的传递。对许多工程师来说，他们的产品能在会上展示是一年中最光辉的时刻。

索尼必须在全公司范围内使各种新的产品构思不断涌现并开花结果，以保持它的领先地位。拥有长期优势的视听产品市场竞争的白热化使索尼不得不计划对视频、音频和计算机三大产品业务部进行重组，以便它们对新产品合作开发，也有利于消除重复的研制以节省开支。但索尼担心即使这种放射型的工作方式对计算机类产品仍无法奏效。

举个例子来说，由于掌上电脑和数码文字处理是分别研制的，它们互相无法形容对方的资料，如果它们之前及目前的个人电脑能兼容，市场将大大扩展。同时，索尼继续致力于计算机市场的发展，将越来越多地受到市场因素的影响，这对索尼来说还是第一次。

负责营销的高级经理NOBUYUKI IDEI说：“80年代我们引导了数码音频设备取代模仿音频设备的运动，而90年代数码扫描视频设备取代传统模仿视频设备的运动中，计算机将起决定性的作用。除了电子消费品生产者外，我的竞争者还包括那些富有创造力的计算机公司，如IBM，苹果计算机公司等。”

索尼下定决心要在计算机市场有所作为，但仍将保持它的传统特色。计算机新技术实验所主任TOSHZ DOI希望公司能继续发挥它在娱乐产品方面的高科技优势，领导计算机产业发展能带给用户欢愉的产品，而不是使人有畏惧感的电魔。

这位索尼的董事说：“随着多渠道的交流形式的增加（如视频、图像、音响等等），计算机将成为一种富有人情味的机器，只要设计恰当，即使最简单的图像也能打动人们的心。”

索尼一些早期计算机类的产品就证明了这一点，1990年投放市场的电子图画报就使许多儿童着了迷，这种150美元的电子产品与彩色电视机连接，人们可以把图画在电视机屏幕上，并能将它储存在录像带内。

董事长MORITA承认索尼不会变成计算机公司，但也确信消费者的需求层次的提高将有助于计算机家族产品的推销。他说：“我们这代人是和印刷品一起成长的，但我们的孙辈是和按钮和屏幕一起成长的，他们比我们更理解这些产品的价值，我担心自己会跟不上潮流。”

MORITA的确不需要任何提醒，他和IBUKA在战后废墟的一家百货商店基础上建立的这家公司，将一如既往地保持锐勇之气。新技术如日东升，白热化的竞争是不可避免的。但对于索尼的科技大军来说，一切仍如往常一样，夜以继日地工作，永不休止地发明创造，以从容地迎接下一个高科技浪潮的到来。

讨论：

(1)索尼电器风靡全球，历经半个多世纪，长盛不衰，从本文中能不能发现索保持这个奇迹的答案？

(2)假如你是某位高级管理人员，试分析一下，索尼公司在管理科技人才时是否采用先进方法？

(3)索尼公司的产品生产，销售是采取怎样的管理方法？他们是依什么作为指导原则的？

[案例二十二] 思丹雷电气公司的日式管理

日本思丹雷电气公司是半个多世纪以来一直同日本经济同命运的老企业，是一家生产汽车灯具、仪表和电子产品的综合性工业企业。现有职工3000多人，资本91.56亿日元，拥有6家制作所和工厂、4家国外工厂以及3个研究所、4个销售分公司和遍布全国的17个营业所，它是日本最大的汽车灯具企业。

思丹雷电气公司从1920年由北野隆春创办以来，经过孜孜不倦的倡导和培养，已形成了企业自己的管理哲学和文化，并充分体现出日本式管理的本质特征。

在70个企业创业人刚迈第一步的时候，就怀着“成为日本第一”的雄心壮志。思丹雷公司没有像日本企业通常那样，以企业创业人的姓为公司命名。“思丹雷”是发现非洲大陆并给非洲带来文明的探险家亨利·思丹雷的名字。其意图就是：思丹雷公司要发扬探险家亨利·思丹雷勇于探索的精神，以自己的灯具为人类带来文明之光。

为此，公司提出“用户第一，供户第一，职工第一，股东第一”的总方针，积极而正确地处理好企业内外部的各种经济关系和社会关系。公司还十分重视公共关系。利用每年举行规模盛大的招待会、新年会、迎春会等来增进感情和协调关系。

同时，公司把企业的宏伟目标进一步明确化，即“我们要集中智慧和力量，树立勇气，使我们公司成为可信赖的企业、充满活力的企业、燃烧着热情的企业和对世界有贡献的企业。”为此，公司最近又提出了叫做“V：10将来构想”的奋斗目标，即10年后，思丹雷公司要成为“世界优秀企业”并实现4个10%的目标，即总资本利润率、销售利润率、销售营业利润率、销售额税前利润率各自都在10%以上。

尽管这些指标在日元升值的环境下是不易达到的，但公司总是不断地提出新的指标，以号召企业全体职工为之奋斗。

人和哲学是从该公司创立伊始所逐渐形成的优良传统。公司创始人北野隆春曾这样解释其“人和”的思想：“人世间不论干什么，一个人的力量都是弱小的，‘人’这个字是用二撇，像两根棍儿一样互相支撑着，这是教育人们要相互扶持、和睦相处。日本家人的团聚或同朋友熟人合作共事，皆是如此。”

北野隆春在担任企业领导人的几十年间，就是身体力行地贯彻这一精神。广泛罗致、团结各类人才，并在公司全力倡导和灌输他的思想，使他的接班人，现任董事长忠实继承这一传统，保持宽容大度的风格和品德。

由于公司领导竭力灌输“人和”的管理哲学，反映到劳资关系上，则是宣扬劳资一致、命运共同的思想。公司还以提高工资、增加福利、改善伙食和开展文体活动等措施培养职工热爱公司的集体意识以缓和劳资矛盾。但劳资之间的矛盾是客观的，为了进一步调和两者之间的矛盾，公司就借助于工会的力量。

该公司工会信奉的是一种“火车铁轨”理论，即工会同公司领导的关系犹如铁路的两根铁轨。两根铁轨共同载着火车，工会和公司领导共同载着企业。工会和公司之间既不能太远，也不能太近，否则都会导致企业这列火车“脱轨”，甚至“翻车”。

因而工会实际上就成为劳资矛盾的协调者，在劳资之间起“缓冲器”和“调节阀”的作用。公司工会会员只限于课长以下的职工，工会干部一般是班组长和系长，工会会员约占职工总数的60%左右，工会的工作主要是代表工人同公司交涉工资、奖金及福利等方面的要求。

因每年4月1日是日本财政年度的开始，工资调整也在每年的4月份，所以每年4月之前，企业工会就组织所谓的“春斗”，就当年提高工资的幅度同公司进行交涉。思丹雷公司工会1988年奋斗的结果

使公司职工工资增加 4.92%，高于全国的平均增长率 4.5%；职工退休年龄由 55 岁延长到 60 岁，劳动条件也有改善。

当然，上述改善的前提是公司当年的生产形势很好。工会干部在任职期满后，普遍都被公司提拔重用，这也足以说明工会同公司有着相当协调的关系。

该公司组织职工开展很多全员参与的管理活动，如全面质量管理、无缺点活动等等，而其中长盛不衰的全员参与活动则是“改善提案”活动。这项活动在公司领导重视下，一直开展得很红火。

1988 年全公司收到了 72205 项提案，平均每名职工提案达 36.6 项，比 1985 年增加了三倍多，而且这些提案的采用率高达 90.4%。由此看出，职工的绝大多数合理化建议都发挥了效益。对于提案活动搞得好的部门和个人，公司除了给予物质奖励外，还将其名单张榜公布进行表彰。此项活动何以能长盛不衰，公司劳务科长国分先生向笔者作了如下介绍：

首先是公司领导高度重视。公司董事长北野降兴十分强调“人”的重要性，重视发挥每个职工的聪明才智。他有一句被称为“思丹雷(公司)马赛克”的名言：“一个人的才能和个性千差万别，一旦把各人的特征活用起来，就能建成绚丽多彩的马赛克镶嵌图，全体职工为了思丹雷的马赛克共同努力奋斗吧。”公司还提出了“集中智慧和力量”、“改善是无穷的”等口号，使之成为激励职工投入改善提案活动的精神武器。

其次是公司采取一系列措施使提案活动制度化和经常化。从公司总部到生产现场，建立多层次的提案管理组织系统，公司各级都有提案审查委员会和提案推进会，由各级行政负责人挂帅。提案活动的内容主要分为生产率提高、不良品减少、物流改善、库存降低、经费节减、企业改善等等。提案活动按照领导发动、收集、处理、奖励、总结的程序进行。公司采用标准的提案书来收集处理提案。

提案活动长盛不衰的第三个保证就是要使职工对参与提案始终保持发自内心的强烈愿望和主动精神。要教育职工不安于现状，始终树立积极发现新问题的意识，把参与提案提到为公司作贡献的高度来推崇和评价。一位名叫茂木铃的晒图女士说，她的一些提案绝大部分都是围绕她的复印图纸工作提出的，有的是她个人的提案，有的是她同别人合作的小组提案。提案的内容可谓丰富多样，煞费苦心。

有人问她为什么能不断地提出那么多提案时，她笑笑说：“我一年到头天天复印图纸，当然我对这项工作最熟悉，也最了解存在的问题。我每天都在问自己：这件事我能不能干得更好些、更快些、更省些？一发现问题，就想解决办法，于是一个个新的提案就产生了。送上提案，受领导表扬、同事尊重，感到很光荣、很自豪呢。”

讨论：

(1)思丹雷企业管理是怎样的一套制度？仔细分析其具体管理方案并指出他们的管理指导思想是什么？

(2)从思丹雷企业的文化上看，你将得到什么启示？

(3)“一个人的才能和个性千差万别，一旦把各人的特征活用起来，就能建成绚丽多彩的马赛克镶嵌图，全体职工为了思丹雷的马赛克共同努力奋斗吧。”仔细体会这段话隐含的意义是什么？你是怎样理解的？

[案例二十三]　信托福特公司

信托福特公司这个名称很容易使人联想到金融机构，可实际上，这家英国公司主要从事的是饭店业和餐饮业。信托福特公司是在 1970 年由信托集团公司和福特控股公司合并组成的。通过这次合并，新公司拥有了 800 家饭店、7.5 万个房间，以及 1000 多个餐饮店。

从房间数量上看，信托福特公司在世界饭店业中排在第 8 位。但从利润收入来看，该公司则排在首位。由此可以推断：信托福特公司在经营管理上必有过人之处。

本世纪初，英国的乡村客栈遇到了极大的麻烦。由于铁路网的日益完善，使得那些原来奔波于乡村

与城镇之间进行货物长途贩运的四轮马车逐渐销声匿迹了。门前冷落车马稀成了这些乡村客栈经营状况的真实写照。

客栈老板们为了振兴不景气的业务，把目标顾客从以前投宿的商贩转向当地的居民。老板们在客栈中扩大了酒精饮料的业务比例，靠酒来吸引本地的顾客。很快，这些乡村客栈都变成了酒气冲天、昼夜喧哗的酒肆。

为减少酗酒人数，挽救生意日下的乡村客栈，英国政府要求全国各郡成立公立家庭信托公司。这种公司由当地居民集资共同买下不景气的客栈，增加客栈中食品和住宿业务的比重，减少酒的销售量。买下的客栈，由公众推举当地有名望的贵族或家庭负责管理，这些通常只拥有客栈1%股权的管理者成为拥有99%股权的当地居民的委托经纪人，所以把这种组织命名为公立家庭信托公司。

第一家家庭信托公司于1904年在哈福德郡成立了。这种由公众集资、为公众服务、利润公众分享的新型客栈一炮打响，被赞誉为“使传统的乡村客栈获得了第二次生命”。

这家公司的业务范围迅速跨出了哈福德郡，开始收购其他地区的乡村客栈。到第一次世界大战停战时，它已经在英国拥有100多家客栈，并以清洁、服务、美食这三大特点而闻名全国。随着资金的充裕、经验的丰富，家庭信托公司把目光转向了大城市中历史悠久、名声显赫的大饭店，先后收购了布朗大酒店、卡文迪什饭店、海德公园大饭店等高档豪华的饭店。30年代末期，公司名下的客栈、饭店已逾200家。

在第二次世界大战中，家庭信托公司的许多客栈饭店被军方征用，有些一直没有归还。因此，到战争结束时，家庭信托公司的客栈数下降到181家。但公司的营业额和利润却节节上升。这主要源于以下三点：强调服务质量、增加回头客的比例；抓住英国人崇尚历史、尊重名人的特点，集中力量收购一批历史久远或是由著名贵族家族所经营的饭店客栈，吸引慕名而来的新客；最后一点，适时地进行了产业多样化的发展。

1966年，战后继续繁荣了近20年的饭店业刚显现出萎缩之势，家庭信托公司就兼并了英国最大的餐饮服务企业约翰·加德纳餐饮公司。这家公司在维多利亚时代还只是一家小小的屠宰厂，后来通过向远洋货船供应饭菜而发达起来。到20年代，该公司成为向办公机构、工厂和院校供应膳食的著名企业。二战期间，英国政府要求工厂和政府机构都要为员工提供免费膳食，这使得约翰·加德纳餐饮公司获得了绝佳发展机遇。战后，该公司的膳食品种从单一的盒饭快餐扩大到承包宴会。在与家庭信托公司合并时，它已是英国最大的餐饮服务公司。

卡米内·蒙福特1908年出生于意大利。他的父亲在1911年前去投奔远在英国的叔祖父帕西菲科·蒙福特。年仅3年的卡米内从此告别了意大利，踏上了英国的土地。

帕西菲科是在25年前从意大利移居苏格兰的。一到苏格兰，他就发现这里的人根本不懂如何做好冰淇淋。于是，他在当地开设了一家冰淇淋作坊，生意颇红火。后来，他把产业传给了刚刚移民来的侄孙，卡米内的父亲。

父亲在经营冰淇淋的同时，又开设了一家意大利风味的咖啡厅。这个风格独特、味美价廉的咖啡厅很快成为当地最时髦的餐饮消闲场所。当卡米内长大后开始帮父亲忙时，这个家族已拥有好几座咖啡厅和冰淇淋商店了。

为进一步扩大业务，父亲让卡米内到英格兰的一些大都市去兴建冰淇淋商店。卡米内将自己的意大利名字改为英国名字查尔斯·福特，怀中揣着父亲给他的2000英镑，于1935年来到英格兰。在繁华的伦敦雷根特街，福特开设了一家牛奶咖啡厅，开始了创业生涯。

依靠风味迷人的食品和精打细算的经营，福特在二战爆发前已经用积累下的资金买进了伦敦9家餐饮店。

由于是意大利裔移民，福特在二战期间被英国政府拘禁在怀特岛上，理由是防止交战国移民在英国进行破坏。即使是在福特缺席的情况下，福特控股公司下属的餐饮店仍保持着红火的生意。由此可见福特食品的魅力和经营管理制度的严谨。

战争结束后，福特重返伦敦，他声称要把战争时期的损失补回来。突破口选择在宴会承包服务业。1951年，福特凭借风味出众的独特优势，承接了为不列颠节提供全套宴庆服务的合同，从此进入了宴会承包业。

1954年，福特又买下了拥有众多餐厅和宴会厅的皇家咖啡厅。它是英国上流社会名士经常光顾的重要社交场所，20个宴会大厅可同时容纳2500名食客。福特控股公司一跃成为伦敦最大的宴会承包商。

大型宴会固然是利润不俗的大市场，但福特也

不放弃为普通顾客提供中低档膳食的另一个大市场。1955年,公司与希斯罗国际机场达成协议,由福特控股公司为其供应快餐。50年代末,公司还建立了许多路旁快餐点,与美国的麦当劳等快餐服务很相似。

新的突破出现在1958年,福特宣布买下伦敦市中心的沃尔多夫大饭店,正式涉足于饭店业。在餐饮业丰厚的利润支持下,福特把收购重点全部集中于高档著名饭店上。特别是在60年代中期,福特以令人吃惊的魄力,用巨资一连买进三家巴黎最有名的大饭店,乔治五世饭店、阿特耐宫饭店、特雷莫伊勒大饭店。这三家都是五星级饭店,以豪华的陈设和卓越的服务而饮誉国际饭店业。

在收购这3家法国大饭店时,福特控股公司遇到不小的阻力。那些以饭店业领袖自居的傲慢的法国人,公开对福特的管理能力表示怀疑。饭店员工们更是对外国主人充满反感,他们嘲笑福特是只会在希思罗机场卖热狗、在高速公路旁兜售汉堡包的小贩。但福特不为所动,坚持买下了这3家饭店。那些曾嘲讽过福特的饭店员工感到自己必被炒鱿鱼无疑,于是都开始打点行囊准备离开了。

出乎他们的意料,福特不仅没有裁减一名法国雇员,反而聘请其中一些人前往英国指导公司其他饭店的经营管理。英国《每日邮报》称不计前嫌、以公司利益为重的福特是“真正的企业家”。

到1970年,福特控股公司已经拥有43家大饭店、1.25万张床位,公司同时是英国最大的宴会承包商,税前利润高达5600万英镑。为表彰福特在工商业和慈善事业方面的杰出贡献,英国女王册封福特为爵士。

在福特控股公司从餐饮业向饭店业扩张的同时,信托集团公司(原家庭信托公司)则正在从饭店业向餐饮业扩张。双方终于在1970年走到一起来了,合并成立了信托福特公司。

新公司刚刚成立就面临解体的危机。英国著名的大型联合企业联合啤酒公司提出要收购信托福特公司,来自原信托集团公司的董事们同意被收购,而福特及其亲信们反对收购。在激烈的角逐中,福特占了上风,他接受了一大批董事撤资辞职的申请,成为这家大型饭店业、餐饮业联合企业的独立领导人。

那些原信托集团公司董事与福特之争的焦点问题,就是饭店业有无发展前途。那些董事认为在大饭店林立的今日,要想再有突破性进展似乎已是勉为其难,不如见好就收,退出竞争激烈的饭店业。而福特的观点则是饭店业仍有极大的发展余地,其突破口是中档饭店。

独揽大权之后,福特立即按着自己的思路投资中档饭店。1973年,他买下了远在美国的旅行者之家公司95.5%的股权,以北美广阔的汽车旅馆市场为实验田,检验并推广自己的构想。

旅行者之家是一所典型的汽车旅馆,房间不足100间,缺少餐饮场所和会议设备,只是为顾客提供一些基本的、廉价的商品和服务。福特接管后,迅速扩大该公司的规模,先后在全美建立了400个旅行者之家汽车旅馆,使房间数上升到3.8万间,并在其中增加餐饮服务设施,将它们改造成为星级的中档饭店。旅行者之家一下子成为以汽车为主要交通工具的美国人最喜爱的“家外的家”,其利润直线上升,占到信托福特公司总利润的20%。

在证实了中档饭店的巨大潜力之后,福持把发展中档饭店作为主攻方向。与此同时,他还采用了“品牌”这一普通商业的概念,对公司下属各类饭店进行品牌分类。例如,所有在名称中标有“福特”字样的饭店,都是专门为商业旅行者提供服务的四星级饭店,里面有先进的会议设施和通信设备。

而名称为“旅行者之家”的饭店大多建在高速公路旁,专门为普通旅行者提供食宿及停车服务,属三星级标准。这些品牌代表着相应的服务和舒适程度,使顾客一看名称就知道其中的标准,减少了投宿的盲目性,受到普遍欢迎。福特这一做法,大大提高了饭店的住客率。

与饭店业集中力量于高中档领域不同,信托福特公司在餐饮业以集中力量于低档快餐食品为主。公司在欧美各国开设的快餐厅,通常建在公路旁,紧傍着旅行者之家,由餐厅、零售店、汽车加油站组成一个完整的服务系统。营业额和利润同样蒸蒸日上。

从纸醉金迷的五星级豪华大饭店到貌不惊人的路旁快餐店,信托福特公司都具有不容置疑的领先地位。虽然在1990年,82岁高龄的查尔斯·福特把公司大权交给了儿子罗科·福特,但经济专家们都认为信托福特公司的经营方向不会有重大变化,变化的只会是公司的规模和利润——持续不断地增长。

讨论:

(1)从前是小客栈,小餐馆的信托福特公司是怎样发展起来的?有几次重大的突破?

(2)信托福特公司在经营管理上可以说是颇有

借鉴之处,哪些具体措施可以突出其具有过人之处?

(3)福特本人在整个公司的发展上有何重要作用?

(4)你认为信托福特公司的前景如何?

[案例二十四] 满足顾客需要的环K公司

环K公司是当今世界上驰名的提供便民服务的公司。该公司在美国26个州开设了4500家便民商店,还通过合资及特约经营等方式在国外拥有1100家便民商店。其海外地理覆盖范围包括加拿大、英国、芬兰、澳大利亚、加勒比地区及亚洲。其业务范围则包括多种便民服务项目(即根据顾客要求来提供其指定的服务),出售食品、杂货,汽车加油站等庞杂纷繁的内容。

费雷德·赫维出生于1909年,他的经商生涯是从童年时代卖杂志和在父亲的露天电影院门前卖汽水开始的。后来他又与兄弟合伙经营过啤酒生意。

赫维的经历丰富多彩,曾在各种不同的行业干过。甚至在他创建环K公司之前还担任过得克萨斯州埃尔帕索市的两届市长。这些广泛的社会实践极大地开阔了赫维的眼界,增强了他的才干。赫维曾自称干遍了埃尔帕索市所有商业行当,每一行他都潜心观察和实践过。

最后,在不惑之年时,赫维从凯食品公司买下三家商店,开始从事便民服务业。他说:“经过多年的观察与实践,我看到了商业的真谛:需要。从表面上看似乎是商品把顾客吸引到你的商店中,其实是一种需要支配着顾客走进商店的。需要包括多方面、多层次。顾客需要食品时,他就会走进食品店;需要衣服时会走进服装店;需要得到良好服务时,他就会走进一家服务态度好的商店;需要节省时间时,他就会走进一家服务态度不怎么样,但却离家近的商店。一旦你能满足顾客某种需要时,他就会来到你的商店。如果你同时能满足顾客多种需要或能满足多种顾客的某种需要,那么你的商店就会生意兴隆了。”

正是在这种“满足顾客需要”的指导思想下,赫维很快使名下的商店从3家发展到10家。1957年,他决定把业务扩展到亚利桑那州,并将公司命名为环K食品公司。

“环K”是“OK”的另一种说法,赫维就是让所有顾客都感到“OK”。

环K食品公司不仅仅出售食品,而且还提供多种为顾客服务的项目,如顾客可以打电话到商店订货,商店为其送货上门;为顾客订制其特殊需要的食品;为顾客提供清洁、购物等家庭服务等等。仅用了两年时间,环K公司的亚利桑那州就建起了15个商店。

当时,便民商店的概念在美国引起了很大轰动,环K食品公司名声大振,迅速发展起来。到1963年,公司正式发行了9.6万股公营股票,成为公营公司。从股票上市至今,环K公司的股票价格已上涨了8倍。

1964年,环K食品公司第100家商店开张了。公司董事会认为现在公司的业务已远远超出了食品范围。于是把公司更名为环K公司。此外,赫维还针对美国汽车普遍进入家庭后,街头加油站严重不足的情况提出建议:在公司下属各商店中出售汽油。这项提议得到董事会的一致同意。后来的事实证明,赫维的这个建议具有战略意义。这一年,环K公司还开始生产如今驰名美国的“水晶”牌冰淇淋。

从60年代后期开始,环K公司在追求商店数量上的扩展时,就开始注重商店管理与经营品种方面的发展了。

1967年,环K公司把计算机管理引入各个商店,成为美国最早把计算机引入商店日常经营的公司之一。1968年,公司雇用食品专家开发出系列速冻方便食品以及多种果汁、果酱。

为迎合顾客对快餐的需要,环K公司在1971年开设了饮食服务部,组织下属商店经营三明治。该部门至今仍是公司重要的创利部门。

在70年代,环K公司先后把业务扩大到加利福尼亚、科罗拉多、新墨西哥、堪萨斯、爱达荷等10余个州,还在日本开设了合资公司。其发展速度在当时已为人瞩目。

但是在80年代初上任的董事长兼首席执行人卡尔·埃勒却认为环K公司的发展速度还可以再

加快。埃勒以前曾创立了联合通信公司，并担任过著名的哥伦比亚图片公司的总载。他被称为“繁税的商人”、“狡猾的商业投机者”。

果然，在埃勒的领导下，环K公司的销售额年年以令人瞠目的速度上升，公司下属的商店数目也增加了3倍。这些成就的取得是相当不易的。因为从80年代开始，越来越多的便民公司涌现出来，各公司为争夺顾客不断推出新项目，令这个行业的竞争达到了白热化。

埃勒对付对手强有力的挑战的策略就是收购对手。他认为与其在市场上与对手苦苦周旋，不如收购或兼并对手，可以一了百了。埃勒凭借环K公司的声望、实力以及高超的谈判策略使许多对手一一就范。例如在收购最大的对手尤托特姆公司时，埃勒一开始提出的收购提议遭到对方拒绝。该公司拥有960家商店，与环K公司在规模上不相上下。但埃勒抓住对方近几年只图扩大规模，把利润全部用于扩张而导致资金紧张的弱点，带领环K公司与对方展开了一场空前的价格大战。结果底气不足的尤托特姆公司再也支撑不下去了，同意了埃勒的收购提议，使环K公司的规模一下子扩大了一倍。

在80年代被埃勒收购的其他便民公司还有：拥有435家商店的小将军公司、拥有449家商店的绍兼·戈商店、拥有473家商店的七——埃利文商店、拥有538家商店的查特石油公司。这一系列收购行动的成功，使环K公司从美国西南部地区打入了南部地区、西北部地区，并逐渐渗透进东部地区和中西部地区。另外，环K公司的海外业务范围也扩展到欧洲、澳洲及亚洲的13个国家和地区。

埃勒不仅注重公司规模的扩大，更重视公司内在品质的提高。

“永远让顾客保持对公司的新鲜感”是埃勒的一项经营宗旨。他说：“如果你总有新面貌呈现给顾客，那顾客就会认为你一直在发展。一旦让顾客觉得你落伍了，陈旧了，他们会转向令他们感到新鲜的新公司。你呢，就关门吧。”

1983年，环K公司在菲尼克斯地区推出了自动应答销售机，吸引了众多顾客，特别是大批少年儿童。他们乐此不彼地围着这些能听懂人话的机器，不断往机器里塞钱，一会儿要可乐，一会儿要冰淇淋。同年，环K公司还在商店里、超级市场中和军营里安装了一种三明治自动售货机，给快餐业市场带来一股冲击波。

另外，针对环K公司的不少商店都是新收购的，导致顾客分辨不出哪些商店是属于环K公司的这一情况，埃勒要求公司下属商店在色彩装潢上执行统一标准。环K公司所有下属商店的外观颜色用橙、红、紫三色，非常醒目易辨。众多随处可见的环K公司商店让顾客感到该公司实力的雄厚，胜过了广告宣传。

1988年，环K公司在亚拉巴马州掀起了一场汽油价格战，每加仑汽油仅以7美分出售，使得购油者趋之若鹜。然而该州的零售商集团指责环K公司违反了该州《机动车燃料销售法》的精神，扬言要对环K公司起诉。鉴此环K公司不得不重新提高价格，才使这场一触即发的官司风波得以平静。公司发言人在接受《全国汽油新闻》杂志采访时说：“作为一个便民公司，我们只想为顾客提供便利、廉价的服务。我们不是在倾销，而是想把一部分利润让给顾客。”

事后有些人认为埃勒想独占亚拉巴马州汽油市场的计划破产了。有些人则不以为然，认为这正是那个“狡猾的投机者”的狡猾之所在。埃勒不会不知道该州的《机动车燃料销售法》的内容，他先降价吸引消费者，然后又顺理成章地把价格升回去，再堂而皇之地发表一番博得消费者好感的言论。这是他有计划的促销手段。因为这一事件后，环K公司的股票价格上升了。

近年来公司的速度过快，导致了一些人事问题上的麻烦，这是埃勒近年一直在致力解决的事情。

许多公司被收购后，原来雇员的培训计划被迫中断，直接影响到雇员个人前途。特别是那些在公司中起重要作用的中层管理人员，他们本来经过多年努力后可以进入公司高层了，但被环K公司收购后，高层管理人员均来自环K公司，使他们升迁的希望成为泡影。很长一段时间内，被收购的公司效益持续徘徊不前。

为调动这些人员的积极性，埃勒设立了高层管理候选人培训计划、零售人员职业培训计划，所有环K公司的员工都可以参加培训。而且公司还建立了“第一名俱乐部”，把在销售方面做出贡献的人员记录存档，作为今后提升的重要依据，使所有雇员在同一起跑线上竞争。

现在，便民商店这个行业在美国的竞争已激烈到无与伦比的地步。环K公司依然在这个行业谋求发展，并坚信前途乐观。一方面，是因为环K公司实力雄厚、声誉如日中天，并积累了多年把握市场的经验；另一方面便民商店传统的服务对象是35岁左右、男性的蓝领阶层。而近年来女性和白领阶层正逐

步成为新的服务对象,这是一个潜力巨大的市场。

埃勒当然不愿满足现状,他声称要继续在美国和世界发展其业务。面对进入90年代以来,许多美国汽车加油站增设了食品及饮料服务,并逐步向便民店方向发展这一情况,《全国汽油新闻》杂志采访了埃勒,埃勒说:“我们注意到了这一点,并已经在75%~90%的商店安装了加油泵,这样几乎我们所拥有的商店也是一个加油站。

“我们可以在任何一条街上与那些石油公司的加油站展开面对面的竞争。当然,我们承认在汽油方面我们没有优势,但在为顾客提供方便这方面我们有绝对的优势。”

“满足顾客的需要”这一思想,使环K公司顺利地成长、壮大,今后也一定会保证环K公司在新的发展中立于不败之地,因为这一思想是商业的真谛。

讨论:

(1)环K公司的经营发家之道是什么?他们为什么会把“满足顾客的需要”这一思想作为商业的真谛?

(2)怎样理解费·雷德·赫维在其不惑之年所总结的商业经验?

(3)环K公司最辉煌的节段是什么时候?其时公司领导人是采承什么原则即使公司利润突飞猛进的?

(4)从环K公司上成功案例中可以得到什么启示?

[案例二十五] 沃格林的“便利”策略

逛沃格林公司的零售商店,感觉确实不同:长长的走廊里陈列着各种各样的小商品、小礼物,诸如钟表、拖鞋、土豆片、玩具、磁带、首饰、工艺品等等。也许看起来有点杂乱无序,但它们都可用一个词来表达:便利。

“我们吸引了许多人,包括青年人、老人、结婚的、单身的,之所以有如此大的吸引力,关键在于便利,这正是顾客最希望的。”凡纳A·贝鲁纳说。公司的商品陈列及位置的选择无不体现了公司无论何时何地都将便利放在最重要的地位。

这种策略证明是有效的,沃格林不知不觉上升为全美地位最牢固、利润最高的零售企业之一。它顺利地度过了衰退期,创造了17年利润持续上涨的好成绩。它经营的1700家药店分布在29个州,年获得70亿美元,居全国第一。

公司取得如此辉煌的成绩,还在于他们从小处做起,不放过任何机会,做好每一笔生意。贝鲁纳说:“我们从每周、每年的销售记录中了解我们出售的每一种商品的市场占有率正在发生什么样的变化,从而把握机会。”以下我们从几个具体方面分体一下沃格林公司的经营战略。

沃洛林的每一件商品都是“个人的日常用品”,这不仅指食物和药品,还包括电池、磁带、手表、闹钟、收音机等其他商品。贝鲁纳认为,价格也与方便顾客有关。“从方便顾客的角度看,如果你的一台出毛病的收音机需要修理的话,你愿意去商店花50到100元再买一台呢?还是去沃格林的任一商店花3.99到19.99元换一台呢?这就涉及方便顾客的问题。”

沃格林选择商品一方面基于市场调查,另一方面则源于直觉。在追踪购买者趋势之后,公司成功地推出了一种新型双铃闹钟产品线,年销售量达30000只,这里面也有决策和勇气的因素。吉列剃须刀一经面世,沃格林马上购进。

公司管理人员说:“无论顾客希望在沃格林买到什么商品,我们都能很快满足,我们为此十分骄傲。并且我们与生产商密切联系,随时可获取最新产品的动态。”

由于沃格林抢先出售吉列产品,它的销量竟占吉列产品的第一年全部产量的10%。公司的基本战略是:陈列商品使之便于购买,支持生产商的广告宣传,制定合理性价格,介绍新产品,最终使人们熟悉并大量购买。

当然,不是所有的产品都像“吉列剃须刀”这么成功,泰特卷刀就是一例。它恰好在1991年圣诞节前推出,是一种可切片、切丁、削皮的小工具。“我们

认为它是一个多功能、精致的工艺品东西，销售应该看好，况且还有广告助阵。结果不然，它的销量平平，不足以弥补投资。”贝鲁纳继而总结道：“当你在季节性销售时期推出商品，你总得冒风险，难免不出现失误。”

沃格林的标志之一——商店后面的喷泉和饭馆现已消失得无影无踪，如劳利·梅耶所言，这是“麦当劳现象”引起的，因为“快餐业确实压制了饭馆业的发展”。

引起饭馆业滑坡的另一关键原因是地理位置问题。公司已经发现了更有利可图的业务，扩展了维生素、药品等个人用品的销售。空间设置表明了企业每日的商品被动情况，因为“新产品是零售业的生命”，企业必须在有限的空间内调整产品布局，增设新品种。

毫无疑问，每增加一个新品种，沃格林必须淘汰某一旧品种，决策的依据仍然是感觉和潮流。比如它曾淘汰室内用品，给蓬勃兴起的化妆品和药品市场让出经营的空间。一段时间，废品罐、废纸篓、洗衣篮等室内用品占据了沃格林5.5～7.3米的货架，目前降到了1.83米，只够放一只桶、一只废纸篓、一只小废物罐和一只洗衣篮。这样公司在不放弃为顾客提供便利的前提下，可以用增加的空间来经营利润更高的产品线。

在零售业中地点始终是一个重要因素，沃格林对此十分清楚并采取行动。在喧闹的商业区的中心地带、在城市郊区的交叉点、在商业大厦内的显眼处，你都可以发现沃格林的商品。贝鲁纳认为地点是零售业成功的关键所在。

对新商店公司选址的考查情况如对每一待选地点的交通状况、出口和入口、人口增长、人口分布、竞争性、销售潜力和便利性等情况进行认真研究，其中便利性又是关键。商店是否醒目？停车是否困难？进出是否方便？

进行地点决策的程序一般是这样的：首先由市场调查委员会研究各潜在地点，搜集信息；其次，由一执行小组评估经济上的可行性，然后由一财团评价该地点；最后由包括董事长查尔斯·R·沃克林三世和总裁丹尼尔·乔德在内的决策委员会评审决定。这样复杂的决策过程使许多地点方案难以通过，因为正如梅耶说的“我们不仅希望处于一条合适的街道上，而且还要求位于这条街道的合适的一侧”。

在美国的每一间沃格林商店都有卫星通信系统联系遍布全国的商店网，这套系统不仅提供各商店的销售收入存货情况，而且还可以用来战胜竞争对手。贝鲁纳说：“我们起先是从生产角度考虑安装这套设备的，现在我们试图同时转向市场观念，利用它创造我们独一无二的市场形象。”

具体做法是：顾客可以从任何地方拨通1—800—沃格林专线，找到24小时营业的最近的沃格林商店。如果有登记过的订货单，可以在任一商店取货。即使你处于沃格林的市场区域之外，公司也会把商品送到门前。因此公司最近的广告词定为：“任何时候，任何地方。”

除此以外，卫星通信网还有一些其他好处，监测系统有助于配售中心追踪购买行为，维持适当存量；在一家商店售尽的商品，顾客可通过卫星指标到附近的其他沃格林商店购买；重要信息可以快速传递，比如1982年泰莱侬贿赂曝光，沃格林的所有商店都迅速撤离股市；价格变化可以瞬间传至1700家商店，“以前出纳员总会忘记什么东西在削价，因为错误总是难免的”，梅耶解释道，“现在则不同了”。公司可以将音乐和广播传送到所有的1700家商店，向所有的顾客介绍新药品，且还具有“双市场”功能，也就是说如果梅奈波利雨雪霏霏而佛罗里达烈日炎炎，则可分别播放由中心控制的雪刷和防晒霜的广告。

沃格林计划继续靠新技术在竞争中战胜对手，公司已创设了一个“战略存货管理系统(SIMS)”以促进商店的自动组货。贝鲁纳说，SIMS的秘密在于它具有预测功能。传统的“卖一买一”的存货控制战略也有优点，但缺乏季节调查，商店购货更多地依据过去的销售量而非未来可预见的销售量。SIMS将注重季节性和购买趋势对货物分配的影响。这成为保持沃格林在未来几年内保持继续领先的又一有力的营销策略。

讨论：

(1)沃格林公司经营的1700家药店分布在美国29个州。年利润70亿美元，属全美第一，创造了17年利润持续上升的好成绩，成为美国地位最牢固、利润最高的零售企业之一。沃格林公司之所以有如此成就，他的经验是什么？是怎样一步一步走到这种状态的？

(2)沃格林公司的经营之道是什么？

(3)这一案例给了我们怎样一个启示？

[案例二十六] 零售大王——阿尔布雷希特兄弟

阿尔布雷希特兄弟——卡尔·阿尔布雷希特与特奥·阿尔布雷希特,不仅是联邦德国1824年“阿尔迪”商店的大老板,也是美国、丹麦、奥地利、比利时等国数百家“阿尔迪”商店的大老板。

据统计,仅1986年一年,西德人在食品、饮烟、香烟、化妆品、清洁剂、洗衣粉等日用消费品的消费总额为1400亿马克,而其中的20%,即280亿马克为阿尔布雷希特兄弟赚取。

兄弟俩每天都要起动1000多辆特制牵引车,将3万多吨的食品运往各分销店。

在西德,33%的罐头、蔬菜盒,25%的啤酒、果汁、汽水、牛奶,20%的黄瓜缸瓶醋、色拉油、糕点、果酱、香肠、火腿、布丁制品、洗衣粉,均由“阿尔迪”商店出售的。

所以,阿尔布雷希特兄弟的“阿尔迪”商店,被称作“西德零售业之王”。

卡尔和奥特兄弟俩老家在埃森城。当时母亲开设一家小铺,维持一家人的生计。很显然,日子过得很清苦。1984年即德国货币改革那一年,母亲谢世,留给他们的,只是一个小零售铺。

生活和经营的全部重担落在了两兄弟的肩上。这一年,卡尔27岁,奥特25岁,正是他们风华正茂的年月。

凭借年轻力壮、血气方刚,二人拼命挣扎,将小店加以扩展,还增设了几家小分店,名曰“阿尔迪”。可是因为资金有限,他们的小店简陋而陈旧,每天点着无罩白炽电灯,出售一些罐头、汽水、点心之类。一年下来,赚头很小。

兄弟俩不甘于现状。

卡尔问弟弟:“你说,同样开商店,为什么有的赚钱,有的赔钱,有的赚大钱,有的赚小钱?”

特奥回答说:“原因很简单,经营策略不同,其结果也各异。”

卡尔连连点头,然后又深有所悟地道:“也就是说,只要经营得当,本小也可以利大,是不是?”

“那还用说,别小瞧咱们本钱小,如能得法,也可能赚大钱。”

“特奥,你有什么想法吗?”

特奥顿时语塞,摇了摇头。

卡尔像是自言自语,又似说给弟弟:“哎,现在缺少的就是一个高招儿? 有了高招儿,就好办了。”

兄弟俩相对无语,他们谁也要不出这个“高招儿”。

过了一会儿,特奥冒出了一句话:“光凭空想象是出不来高招儿的,我想,不妨作作市场调查,也许……”

一只有力的大手拍在特奥的肩上,“兄弟! 你说的有理! 咱们明天就试试看。”

卡尔一向欣赏弟弟的头脑灵活;今天听他之言正中下怀。卡尔十分高兴。

于是,兄弟二人安排好店里的事情。第二天骑上自行车,周游大街小巷。

他们每到一处商店,都要进去转转。他们跑了三天,也没有发现什么独到之处。但他们并未因此而灰心。因为他们明白,如果“高招儿”那么易得,人人都可成为百万富翁了。因此,他们仍然不辞辛劳地奔波。第四天下午,兄弟俩来到一家“消费商店”。这里他们二人注意到顾客盈门,他们发现许多顾客大包小包买东西,仿佛商店白送似的。

“走,进去瞧瞧。”特奥停下来,向店门口走去。卡尔也跟着而来。

卡尔见一张大红纸贴在商店一侧,不知上面写什么;又见许多人围着看,并议论纷纷:“免费购3%……还有这等便宜事?”“这等于降价3%,这是全市最低价!”“走哇,快去买吧!去晚了,说不定没什么好货品了呢!”

兄弟二人见店门外还有一张告示上面写道:

凡来本店购物的顾客,请您把发货票保存下来,到年末,可凭发货票免费购买发货款额3%的商品……欢迎你惠顾敝店!

消费商店

兄弟俩将那《告示》研究了一遍又一遍。

特奥把卡尔拉到一旁,悄声道:“卡尔,‘高招儿’,就在这里。”卡尔问道:“怎么讲?”

特奥解释说:“消费商店之所以顾客盈门,靠的就是这张《告示》。因为顾客贪图年终可以免费购买

全年货款商品的3%，一下子就使消费商店兴隆起来了。卡尔，我们也用此法，保管灵验。”

“特奥，你的主意不错。不过，照猫画猫就没意思了，而应该照猫画虎……”卡尔建议道。

“你是说，咱们的店从年初就提出降价3%的‘高招儿’？”

卡尔十分钦佩弟弟脑子转得迅速，兴奋地道：“真是心有灵犀一点通。”

特奥眼珠转了又转，灵机一动又道：“卡尔，也就是说，咱店要比这家‘消费商店’还便宜了一点点儿。”

“对，便宜一年的一点点利息，而且还可提前得到那让利的3%的货品。这样一来，肯定我们店比‘消费商店’的顾客还要多得多。”

两个人都很高兴回到店铺，接着草拟了一份《告示》。

第二天，全市所有“阿尔迪商店”大门口，众人都围着一份惹人眼目的大红《告示》：

尊敬的各位顾客：

本店从即日起，开始实行降价让利销售，降价幅度为3%。

如果哪位顾客发现本店出售商品并非全市最低价，且所降低价格不到全市最低价格的3%，可到本店找回差价，并有奖励。

顾客是本店的上帝。

我们竭诚欢迎上帝惠顾敝店！

致以崇高的敬意！

阿尔迪商店

元月15日

奇迹就在几天内出现了。

几乎全市所有的“阿尔迪商店”都是门庭若市，生意大红，顾客增加了好几倍。自然，营业额也水涨船高。

兄弟俩暗自高兴。很快，他们发现来“阿尔迪”购货的，一般是附近的居民。这，说明自己的生意有局限性。于是，为了扩大影响，他们在报纸、电台刊登和广播广告。

不久，新的购物潮在阿尔迪涌现了。营业员忙得不可开交，差不多是手忙脚乱，连上厕所的时间都没有；也卖光了仓库存货。

兄弟俩更是忙得不亦乐乎。他们四处奔忙，组织货源，以便随时保证供应。不久，他们在本市又增开了十几家连锁“阿尔迪商店”。

“阿尔迪商店”在全市家喻户晓人人皆知。谁都传播“阿尔迪商店”是廉价商店，一般中下等市民、失业工人等，都成了“阿尔迪”的常客。

生意兴隆，兄弟俩的腰包很快涨满。

他们迅速地扩大经营——把触角伸向外国。多特蒙特、科隆、杜塞尔多夫等地，相继出现了“阿尔迪商店”。客观地说，此时的“阿尔迪商店”陈设简陋，装潢粗糙，营业面积也不很大，但是生意却特别兴旺。

本钱越大，赚钱越快。“阿尔迪商店”不仅在西德各地滚雪球般地增多，而且商店规模、气派，也越来越大。北起弗伦斯堡，南到阿尔卑斯山的加米斯—帕特吉尔辛小镇，“阿尔迪商店”处处可见。

这一切，都得益于兄弟俩那电光雷火般的灵感。

阿尔布雷希特兄弟从成功中悟出一个真理：对待顾客如对待上帝般虔诚，你就会赢得顾客；顾客对你忠实，你就不愁生意。

兄弟俩据此定下一条规矩：无论在任何时候、任何情况下，都要对顾客象上帝般奉若神明。应该做到，“阿尔迪商店”的货品都有质量保证，特别是食品、饮料，都须经过严格检验，以令顾客买得放心。

有一天，卡尔看到一封顾客来信。顾客来信是家常事，也多是赞扬商店物美价廉、服务优良之类。批评的信件也有，但并不很多，而且语气也甚是温和。所以，无论是卡尔，还是特奥，看信时一般也不怎么上心，把批评和意见集中起来，命令限期改正。

但此次却大不相同。卡尔看着看着，眉头不由皱了起来，他烦恼地将信纸递到弟弟手里。特奥展信一读，呆住了。只见那信上写道：

“阿尔迪商店”总经理先生：

昨天，我有幸到大名鼎鼎的“阿尔迪”观光，顺便买了一袋橙果干。拿回家打开口袋吃的时候，觉得嘴里霉臭无比，令人作呕。我只好把橙果吐出去。想来贵店也实在辛苦——辛辛苦苦把货品组织进店，又辛辛苦苦向顾客兜售因发霉而廉价的食品。希望这种挂羊头卖狗肉的买卖，还是不要继续为好。至于价廉，敝人不敢恭维——因为发霉的破烂货只能送拉圾箱，而不应冠以廉价的美名愚弄顾客……

“这位先生也太刻薄了！”特奥读完信，不满地说。

卡尔摇摇头，反而反对说：“我倒并不觉得这位先生刻薄。他使人震聋发愦，我们应该感谢他。他发现并通知我们食品质量有问题，这很重要。这说明我们进货渠道与检验两个环节，都有问题。”

特奥点点头，赞同哥哥的见解，说：“那么，向果品厂发出警告，再出现类似事件就取消合同；检查员

则要扣除当月奖金。"特奥说完,转身欲走。

卡尔却叫住了特奥把信交给他:"特奥,别忙,这个,也由你去处理。"

特奥拿着信,试探着问:"给这位先生写封道歉的回信……"

"信是要写。还要给他补偿……"卡尔沉吟道。

"噢,好,补偿什么呢?"

"一盒'金牌咖啡'。"卡尔拍板了。

"好家伙,一盒'金'牌咖啡的价值为 9 马克 50 芬尼,而一袋橙果干才值 1 马克 85 芬尼。"

"这不是对'上帝'虔诚所应该做的吗?"卡尔感叹道。

不久,那位提出批评意见的汉斯先生收到了一盒"金"牌咖啡和一封"阿尔迪商店"总经理的道歉信:

尊敬的汉斯先生:

首先,我们对先生的批评深表谢意。因为从先生的反映情况中,我们得知敝店所售食品尚有质量问题,为今后改进服务大有益处。

您对橙干的质量不满意,我们闻悉此事深感不安。为弥补所蒙受的损失,我们寄上一盒"金"牌咖啡。

谨致友好的问候。

汉斯接到咖啡与回信,颇感意外。他不曾料到"阿尔迪"接到自己的挖苦信会如此相待。此后,他成了"阿尔迪"的固定客。

特奥从这件事中看到了哥哥卡尔长远的目光,领悟出经营之道。在以后的经营中,他学会了从长远利益着眼,从顾客利益的角度考虑问题。

不久,"阿尔迪"商店又出现了一件怪事。购货的顾客惊奇地发现,"商店"少收了顾客的钱款。这是出纳员、营业员偶然大意吗?然而为什么许多的顾客都碰上了这类事呢?

有的顾客善意向营业员指出了这个"失误",并要补给商店应收的差额款。

出纳员谢绝了。这究竟是为什么呢?

特奥多次测试,用秒表计算营业员每次找零钱的速度。结果发现:营业员每次找零钱的速度之慢,大大影响了销售进度。找零钱浪费了不少有用的时间。如果把找零的时间都节约在一起,可以多出不少的营业员,从而,又可以多卖不少货。特奥于是决定,将标有 1 马克 88 芬尼的货品,只当 1 马克 85 芬尼卖出;标有 1 马克 84 芬尼的商品,只按 1 马克 80 芬尼收款。

这样做的好处起码有两个,一是顾客满意,二是出纳员、营业员加快了工作速度,促进了销售。这种事,乍看是为顾客着想,实质上是为了"阿尔迪"自己着想。从总的方面来看,仍是"阿尔迪"受益为大。"阿尔迪"借此美名远扬。

这就是"阿尔迪"的精心经营之道。

后来,西德北部地区 70% 以上的"阿尔迪商店"索性将商品价格的尾数改为 0 或 5。

惠顾"阿尔迪"的顾客中,有穿高级西装革履的绅士,有着貂皮大衣的漂亮小姐,有挂拐棍的老者,有扎蝴蝶的女孩。"阿尔迪"的顾客遍及各种不同生活层次。他们都是高兴而来,满意而去。

"阿尔迪"算不上超级市场,然而它所出售的水果、蔬菜比其他商店便宜近一半,所以无论富豪贫民,都乐意光临"阿尔迪"尤其是那 200 万失业工人,人人、家家都离不开"阿尔迪"。

这就是"阿尔迪"成功的绝招。

《消费经济》调查,1983 年有 3/4 的西德市民,即大约 4500 万德国人曾到"阿尔迪"至少买过一次东西;有大约 1100 万德国人是"阿尔迪"的常客——并且他们家中生活必需品的 1/3 都来自"阿尔迪"。

由此可见,"阿尔迪"有一支多么浩荡的消费者队伍。

杜塞尔多夫是西德著名的以富贵著称的大城市。在它洛豪森机场豪华候机大厅里,一位壮年男子身着普通呢大衣、头戴鸭嘴帽,向检票口走来。

这位普普通通的乘客,手中居然捏着一张一等舱机票,女检票员甚为惊诧。她接过他递过来的机票,好奇地上上下下打量起来。从她经常与高官富豪打交通的经验看来,此人不像大官,更不像有钱的绅士。她怀疑他手中的机票是否真的是他的。

"先生,请报一下您的姓名。"

"特奥·阿尔布雷希特。"

他们回答很平静,带着浓重的鲁尔一带的口音。

实际上,她的提问都是多余的。因为机票上面,清楚地写着乘机人的姓名。

"噢,原来先生是鲁尔煤矿的?"

女检票员试探着问。她从他的装束与风尘仆仆的样子上,以为此人是鲁尔的"煤黑子"。使他困惑的是,一个"煤黑子"怎么有这么多钱乘坐一等舱。

"不,我是经商的,对了,是'阿尔迪'。"特奥已经洞察这位娇小姐的用意。他知道她在怀疑自己的身份,疑心自己会属于劫机分子一类人物,所以索性不兜圈子,自报家门。

"哇！'阿尔迪'！知道，知道。特奥先生，祝您旅途愉快，请。"

一提到"阿尔迪"，无人不知，甚至西德可能有人不知道施密特为何许人，而对于"阿尔迪"，却人人皆知。因为他们差不多都去"阿尔迪"买过东西。

特奥正在为自己的"阿尔布雷希特"牌咖啡夺冠到处奔走。

此时兄弟俩暗中决定，要以闪电般的速度超越居当时咖啡业前三名的"契博"、"皇冠"、"爱的舒"之魁。

前不久，兄弟俩在曼海姆城等地开设了几处咖啡加工场，生产"阿尔布雷希特"牌咖啡。"阿尔布雷希特"牌虽属后起之秀，但由于兄弟俩重操故伎，以每盒比其他牌子的咖啡便宜1马克的"高招儿"，使"阿尔布雷希特"牌咖啡很快后来居上，纷纷赶上"爱的"、"皇冠"两个牌子，而与咖啡霸主"契博"平分秋色。如今，德国人饮用咖啡的1/6，是"阿尔布雷希特"牌。

阿尔布雷希特兄弟的竞争火力可谓商战中的"闪电战"。

同样，自从"阿尔迪"放置大冰柜从事经营熟食以来，他们经营的香肠、火腿肠等的销售量就直线上升，把那些肉铺老板逼得叫苦连天，却又无可奈何。

如今，兄弟俩早已走过了小本经济那种时候了。就供货来说，他们采用了现代化运输手段提高工作效率。为了满足1000多家分店的进货，将3万多吨的各类食品运至各分销店。兄弟俩每天都需要运用1000多辆载重32吨的特制牵引车。

清晨6时，满载而来的牵引车驶离散在各地的30个"阿尔迪"货库。这些货店极其庞大，每一个占地都有三、四个足球场那么大，面积高达3万平方米。

这里，既有出货车，也有进货车。各种车辆不下百余台，汽车轻鸣声造成的公害，比机场还甚。附近的居民，不堪忍受。为了减低噪音，不少货库只好建筑长达一公里以上的"消音墙"。

上午10时45分，货物均已进出到位。而大牵引车重新装上可放置31个全欧通用的标准钢架，迅速驶返原集散地。

"阿尔迪"一律按照全欧标准集装货架的在小设计和建设过道和大门。阿尔布雷希特兄弟也别出心裁地参与设计。他们在墙上嵌上一面镜子，远远看去以为是一种装饰品，具有特殊用途。经理可以站在前面，将商店里的事情看得明明白白，无论是营业员与顾客吵架，营业员游手好闲，还是顾客顺手牵羊，均可尽收眼底，可谓明察秋毫。

"阿尔迪"的收款处，一般都设在店门口附近。问题在于冬日到来，收款处难免寒冷，店门的频繁开关钻入一股股刺骨寒风，时间一长，出纳员的手指就被冻僵。"阿尔迪"各分店便采用电脑来计算出纳员的工作效率。同时待出纳员在一定时间内出现手指不灵活时，经理派人替换她。如果你以为被替换下的出纳员是到里面歇一会，或喝点热咖啡，聊聊天什么的，那就错了。出纳员被替换下继续去工作。只是不是收款，而是去仓库搬运货物，以便使手指迅速暖和过来，再重返收款处。

"阿尔迪"明确规定了出纳员的收款额。每小时收款不足2000马克者，则被视为速度太慢，再不好的就将被炒鱿鱼。出纳员还面临更艰巨的挑战。

"阿尔迪"为了节省开支，只在货架上标价，而不是在商品上。出纳员必须熟记所有商品的价格。熟记价格，收款就会加快。

在豪华的科隆市"卡尔施塔特商场"，纵然有7年工龄的营业员，月薪无非是2100马克；而"阿尔迪"的营业员，每月皆可拿2700马克。"阿尔迪"有自己独特的奖励制度。

每月奖金的数目，根据每人的月营业额而定。奖金的数目是随着营业额递增的。如每月5万马克的营业额，可提取3‰的奖金，即150马克；如每月10万马克的营业额，可提取3.3‰的奖金，即330马克；每月13万马克的营业额，奖金则为435马克；每月18万马克的营业额，奖金则为615马克。因为实行这种多劳多得的原则，营业员们都拼命地干，争取得到更多的奖金。就是有人生了病，如果不是大病，一般不会告假。即使有人告了假，一个组的人就分担她的工作，也就可以分她的那份奖金。

每一个职工职责明确，都在有条不紊而又紧张认真地工作。如负责冰柜的人，须不断地把新入柜的食品放在紧里头，把原藏的挪到靠外。她搬来搬去，就能及时发现何种食品滞销，何种食品供不应求这样的信息。于是供货商那里很快得到了消息，据此及时调整生产和供货。

"阿尔迪"是西德零售业的首户。国内外的供货商都争先恐后地前来与"阿尔迪"签订合同。一段时间以后，"阿尔迪"同许多供货商签订了500余种白供货合同书，期限都在10年以上。有的供货商生意一直很好，10年供货当然不成问题。有的供货商，因几经沧桑，江河日下，无法供应上原订数量的货；有

的因原材料涨价而难以维持原合同,如施律特尔碾磨厂,因燕麦涨价,无力按原合同供应,厂主一再恳求阿尔布雷希特兄弟通融,所供每公斤燕片多给2芬尼,但被一口拒绝,厂主在濒临倒闭的情况下只好一死了之。商场如战场,虽无真刀真枪之战,同样是你死我活的生存竞争。“阿尔迪”为了自己的发展,无法顾惜其它的。

阿尔布雷希特兄弟彼此相处得融洽。但因为经营上的分歧,他们后来却分手了。这是因为弟弟特奥见到香烟的消费队伍十分庞大,所以提出经销香烟,尽管利薄,仍有利可图。哥哥卡尔执意反对经营香烟,理由是利微、意思不大,很容易被顾客顺手牵羊。经过多次讨论,也未达成一致意见,兄弟二人只好分手了。

分手以后,特奥以北方为其“势力范围”,开发1000多家“阿尔迪”;卡尔以南方为其“势力范围”,开了800多家“阿尔迪”。他们的生意依旧火红,其中也包括特奥的香烟生意。只是帕德波恩施图特公司生产的果酱,在卡尔的商店叫“格兰德沙”牌;而在特奥的商店更名为“塔马拉”牌。

总之阿尔布雷希特兄弟的“阿尔迪”遍布西德各地,与千千万万的德国人息息相关,已经达到密不可分的地步。

讨论:

(1)阿尔布雷希特兄弟是怎样从零售小贩变为零售大王的?

(2)对汉斯先生信件的处理说明了一个什么问题?从一个企业家的角度来看应怎样评价这件事?

(3)假如你是一位竞争者,你怎样分析阿尔布雷希特兄弟的商业“高招”从中取得可以未破其优势的“更高招”?

(4)从阿尔布雷希特兄弟的奋斗史来看,对现代企业家有什么启示?

[案例二十七] 克莱斯勒在难关中的公关交往

李·艾柯卡被福特公司解雇了,又被岌岌可危的克莱斯勒聘为总裁。他未到任前,底特律自由报登了两条大标题:“克莱斯勒空前亏损”和“李·艾柯卡加入克莱斯勒”。

就在他到任的那天,克莱斯勒公司宣布第三季度亏损近1.6亿美元,这是该公司有史以来最严重的亏损。艾柯卡组织好领导班子准备大干时,伊朗国王巴利维出走,几星期内,汽油涨价一倍。能源危机首先冲击了加利福尼亚,此地到处是排队买汽油的人们,纽约加油站甚至出现了混乱。

一个月后,能源危机东移,到了6月份最后一个周末,要能找到一家还开门的加油站,那就叫走运。一下子,家用小轿车、大型客车、周末旅游车、厢式车全没了销路。克莱斯勒正是生产住房汽车与周末旅游车的大户,石油危机使他们供应周末旅游车工业的引擎和底盘几乎全部停销,自产的厢式小客车销售量减少了50%。克莱斯勒马上采取措施,增加对新工厂和新产品的投资。

正当他们采取这些代价很大的初步措施时,全国又陷入经济衰退,全国汽车年销售量降低近50%。经济形势需要加倍投资,而收入只有原来的一半,克莱斯勒连挨两拳,几乎被打趴下了。为生存下去,艾柯卡主持克莱斯勒,采取了一系列措施,如压缩人员,节约开支,并向政府求援。

这个申请,在全国引起的激烈争论,整个社会舆论纷纷,投反对票的甚多,理由是保护自由竞争,破产就让它破产,市场体制的根本前提是既允许成功,也允许失败,政府干涉经济,代价既高,又无准备。在这段时间内,最大的危机是用户对克莱斯勒信任度下降,谁也不愿意从一家请求政府贷款而行将破产的企业中买一辆汽车,那些仅仅愿意考虑一下克莱斯勒的汽车用户由原来的占整个汽车用户的30%,一夜下降到了13%。

怎样对待这样的危机,一种人主张沉默,我们不愿意叫公众注意我们的悲惨处境;但也有人反对,与其无声无息地死去,不如大喊大叫。艾柯卡同意了后者。

克莱斯勒公司首先开展了消除公众对公司前途顾虑的广告运动,他要让公众明白两点:第一,克莱斯勒绝无停业打算。第二,我们正生产美国真正需要

的汽车，这次广告运动一反过去以图片、文字说明的方法，而是刊登一系列文章，这些文章不宣传产品，而宣传公司和它的前景、宣传事业、宣传公司的决心与能力。

还有一些广告，自问自答了一些相当棘手的问题，如“没有克莱斯勒，美国的经济情况会比较好吗？回答是如果克莱斯勒倒闭，整个国家失业率将上升5％；公司的工人、经济商和材料供应商加起来共60万人，一年国家就得为失业保险和福利开支27亿美元。

这些广告统统由艾柯卡本人签字，以示以个人声誉来为公司担保。广告使所有公众意识到个人与克莱斯勒的关系，社会舆论发生了变化，卡特政府与国会人士手里也拿这些广告奔走相告，有的发怒，有的欢喜，有的沉思。

其次是紧紧团结经销商，由他们组成了游说议员活动。克莱斯勒原与经销商关系不好，双方谈话与来往信件每次使用侮辱性词句，因为多年来，克莱斯勒一直给他们运去一些破烂货，指望他们卖出去，以致经销商已习惯于在收到新车后就重装一次。

艾柯卡到任后，首先挑选了两名助手，一名负责与经销商联系。他把经销商都请来，心平气和地交换意见，告诉他们公司新领导准备在各领域树立纪律观念；关于质量问题，他们已经认识到，决心马上整顿，并再三许诺要兑现，这对本公司有好处，对经销商也有好处，经销商气顺了；之后又组织经销商讲习会，提醒他们注意几项基本原则：热爱顾客，与人交谈。为他们提供商品信息，介绍汽车技术知识等。

艾柯卡派另外一名助手抓汽车质量，从设计到制造都制定了纪律，并广泛吸收工人参加质量活动，提出了劳资双方共同执行的质量纲要，要求大家可以对任何其它问题争论，但对质量问题绝不争论，质量不能同讨价还价交涉混淆起来，不能用通常的劳资对立谈判的妥协办法来解决。

每天早晨，负责质量的人都从装配好的车中随意挑出5辆，又开进一辆新日本丰田，要求生产人员看两者差距。很快车间领班就承认了两者差距。

通过这些工作，经销商与克莱斯勒关系融洽了，何况如果克莱斯勒这次破产，将会有半数经销商也相继破产，这个纽带把关系又推进一层。所以组织起经销商来并不难。

汽车经销商一般比较富裕，在团体里也比较活跃，联系面广，他们又多是共和党党员，因此对那些反对给克莱斯勒贷款的共和党议员影响极大。他们来到华盛顿，找自己熟悉的议员游说，阐明公司破产将对社会产生什么影响，讲清公司实力与前途。

他们把每个议员选区中与克莱斯勒有业务往来的供应厂商与互销厂商列出来，打印成表，发给每位议员。报表说明在全部535个选区中，只有2个选区没有克莱斯勒的厂商、材料商、推销商。这张表打中了要害，产生了极大的效果。

经销商办事能力惊人，甚至拉进了其它公司的经销商，他们从竞争角度撰文谈应保全克莱斯勒，高呼“如果克莱斯勒垮台，福特还能长久支持吗？”

工会也紧紧团结了起来，他们认识到，如果公司破产，会员们会出现什么情况，工会负责人弗雷泽组织游说活动，他们说：“我们不是为克莱斯勒辩护，我们所关心的是破产对工人和对社会的严重影响。弗雷泽同众多的议员与参议员个别会晤，不但如此，作为副总统蒙代尔的好友，为公司的事他还对白宫进行了二、三次重要访问。

到了国会表决时，克莱斯勒已有了很多支持者，众参议院都以多数票同意通过了帮克莱斯勒重新站起来的方案。

贷款保证法通过后，克莱斯勒有了战斗机会。艾柯卡要求上下团结，使人们认识到：我们从阔舅舅那里借到一笔钱，现在咱们得证明，咱们不会欠债不还的！

首先，艾柯卡把自己的薪水减到每年1块钱，这在底特律成了一大新闻，它表明只有每个人都勒紧裤带，我们才能生存。之后又做经理主管人员的工作，公司抛出一个鼓励购买股票的方案，公司付一半，他们付一半。又削减了他们的薪金，最多减10％（除秘书外），这在汽车工业从来没有过的。

总裁带了头，经理主管人员相当服贴。最后又做工会的工作，艾柯卡把情况如实说出来，并告诫：你们要是不帮我一把，你们也别想活着。我明早宣告破产，你们跟着就全部失业。

工人们作出了相当大的让步。他们工资每小时减少1.15美元，后来又减少了2美元。在整整19个月期间，克莱斯勒的工人平均每个少拿近1万美元。克莱斯勒团结工人的办法：

一是让工人拥有公司股票，让工人分享利润，把个人利益与企业紧紧结合了起来，目前每个工人帐上约有5600美元，这是一笔不小的储金）。

二是与工会一起对少数旷工不好好干活的人严厉处罚，并定出了处罚规章。

三是不得不解雇一大批工人，关闭一些厂。为

此，艾柯卡走遍了公司每个工厂车间，以便与工人直接讲话，在一系列工人大会上，他感谢工人在艰苦日子里与公司合作。

并告诉工人，待情况好转，一定要使他们重新得到与福特公司和通用汽车公司工人同等待遇。艾柯卡还和各工厂主管碰头，问他们有什么问题，尽管有些问题不一致，但终究有了机会一起交谈。

四是请工会的弗雷泽当了董事会成员。这引起实业界的极大愤怒，他们说："这是引狼入室，你疯了！"美国大公司到那时董事会中没有一位劳方代表，他们认为工人与总裁是天然的不共戴天的仇敌。

艾柯卡认为，美国经济取决于政府、工会和资方之间合作。只有合作，才能在世界市场上接受挑战。弗雷泽进董事会，许多工人也反对，他们担心影响工会向资方争取最好待遇的能力。艾柯卡向这些人讲明，只有当我们有利润，才谈得上分利润，只有当生产率提高，才谈得上增加工资，如果为多吃一口那越来越小的馅饼而拼命争夺，那么日本人就会继续吃掉我们。

弗雷泽进了董事会，任何会都让他参加，他发挥了巨大作用。每逢关闭一个工厂，他就建议公司怎样把随之而来的混乱与痛苦减少到最低限度，他懂怎样谈判，且处理得非常好，公司对工会不隐瞒任何事情。

后来，克莱斯勒又来与银行艰苦谈判，获得了政府保证的借款，又在新车型上大下功夫，终于又站稳了脚跟，度过了风险。艾柯卡第一个行动就是开记者招待会，他讲：先生们，从现在起，克莱斯勒不再是急等钱花，正在挣扎或资金困难，这些词都将永远排除了。克莱斯勒比原定偿还期提前7年偿还了全部贷款。

克莱斯勒成功了。成功来源于信心、毅力、团结与协作。

企业在逆境中拼搏时，需要的是企业与内外公众一起努力，这种努力来自共同的利益与平时友谊的积累，这就是公关的长期性原则与"团队精神。"

讨论：

（1）在克莱斯勒起死回生的过程中，艾柯卡的决定作用体现在哪些方面？

（2）为什么福特公司开除的人而克莱斯勒却雇用？

（3）从克莱斯勒的沉浮中我们可以知道一个企业成败的关键是什么？

（4）试想一下，假如没有李·艾柯卡这个人，克莱斯勒将怎样？

（5）假如你被聘为克莱斯勒总裁，你将怎样使其重振雄威？

[案例二十八] 沃伦·布菲特的的投资之道

沃伦·布菲特是1993年《福布斯美国400大富豪》榜的首富，这位60出头的投资家凭借其多元化的投资组合及独特眼光与电脑奇才比尔·盖茨在"Forber 美国400大富豪"榜首位置上轮流坐庄。

沃伦·布菲特是一个老实人也可以出人头地的明证，这位出色的投资天才喜欢最朴素最简单的生活。他身旁没有大批谄媚的追随者，也没有保镖为他对付来找麻烦的人。

布菲特的确没有富豪的派头，他自己开车，住普通的房子，一年到头难得休假。他的好友孟格尔说："沃伦总是那样开开心心，原因之一是他表里如一。"

沃伦·布菲特的投资哲学也如同他的处事之道一样简单而实在。代表美国中西部人精髓的布菲特的思想核心是：他以十分实际的语言，而非抽象的概念或理论去思维；他不买卖股票，股票是抽象的；他买卖的是生意——或者不能全面收购的生意的部分。用他的话说："我无意尝试和参与某些全国性的大潮流"。

他之所以看不起华尔街钟爱的潮流、概念和口号，原因之一是他认识到一个很简单的事实：无论是他还是任何人，都不能预见未来；他内心充满的自信也是原因之一。

他没有那种令许多商人和金融家永远营役于交易桌旁、不断卖出买入的那种心理需要。当他相信某一支股票的时候，并不强求在市场上抢着吸纳来证明自己的判断准确。

大投资家、商人是天生的还是培养出来的?就布菲特这个例子而言,答案似乎是前者。他在童年时代就已经做起小生意来,向他祖父的杂货店买可口可乐,再转卖给邻居。

20 岁在哥伦比亚大学就读的时候,他开始研究保险业。他的教授兼偶像本杰明·格雷厄姆当时是华盛顿市政府公务员保险公司的主席,布菲特为了进一步了解老师所投资的公司,某个星期六便摸上该公司的门去,刚好碰着负责财务的副总裁,后者给他上了一节足足 5 小时的课,从头到尾释保险业的运作。

那光景,布菲特手头上大约有 9800 美元的资本,他把其中的 3/4 投资在政府公务员保险的股份上。“这家公司卖的保险远比一般保险公司便宜,盈利率仍有 15%左右。

它的承保费用当时大约是 13%,一般公司的却高达 30～35%。因此,“这家公司在竞争上很有优势,而且它的领导人又是我心目中的神。”

在那些日子里,跟他年纪相仿的人都只管读运动体育新闻和神秘小说,布菲特却大啃金融学书籍。后来当他任职于其父在奥马哈的股票经纪公司的时候,经常抽空跑到内布拉斯加州首府林肯市,去翻阅各种会议报告和保险业的统计资料和历史。“我要找的不是经纪人的报告什么的,我只看原始的数据,而且愈看愈兴奋。我发现堪萨斯人寿保险的市盈率是 3 倍、西方保险证券的只有 1 倍等等。我当时的本钱老是不够,又不喜欢借钱,所以买入的股票总是放得过早,转购其它股份。”

尽管因为资金短缺而不能收放自如,布菲特的钱还是越赚越多。

1974 年股市暴跌,使道琼斯指数从高峰下泻近 50%,这对于布菲特来说是一个施展拳脚的绝好的机会,自那以后,他就把精力集中在自己的投资上,热切地寻找捡便宜的机会。

一向顺水行舟的布菲特利用 BH 公司作为基地去满足他对股票的热衷,在道琼斯不到 1000 点的股市上纵横开阖。渐渐地布菲特发现他的老师格雷厄姆的理论已不能完全适应现代的股票市场。

布菲特初出道之时,一成不变地遵老师照定下的那套着眼于量的投资规则。格雷厄姆认为以低于其运营资本的价格购入某股份,不但保证不会亏本,还有可能赚钱。

他当时买入的包括一家无烟煤公司,一家风车公司,一家或甚至不止一家电车公司的股份。但是,由于这些行业都是没有前途的死行业,股份价贱如浪,只跌不涨。

60 年代中期,他收购了马萨诸塞州一家走下坡的纺织公司。如果光看资产负债表的话,以为是做了笔好交易,但实际却不是那么回事,资产根本不像表中说的那么有价值。布菲特原以为还说得过去的公司实际上糟糕透顶。

一系列的赔本买卖使布菲特吸取了教训,他渐渐开始意识到光从数字上来评价一家企业的投资价值远远不够。资产负债表并不能显示企业的潜在有利因素,例如有价值的商标或销售市场上的有利地位等。

后来他在《华盛顿邮报》等被低估的公司上的投资大有所获,其原因不是这些公司拥有大量现款和实际资产,而是因为他们有着股市不承认的许多宝贵的特许经营权。就这样,布菲特在实践中修正了老师格雷厄姆的观点。

格雷厄姆用数量来衡量一宗生意的好坏,而布菲特则着眼于质量,因此,具有投资价值的公司应是在未来能源源不断产生现金收益的公司。

布菲特在美国投资市场的巨大成就使人们急于想知道他有何种秘密武器。其实,也许越是真理越明了,跟他崇拜的两位前辈——格雷厄姆和大名鼎鼎的英国经济学家兼出色的股票投资高手凯恩斯一样,布菲特相信投资的不二法门是在价钱好的时候,买入好公司的股票,而且有多久便持多久,只要这些公司保持良好的业绩,就不要把它们放出去。

布菲特不像乔治·索罗斯或米盖尔·斯坦哈特那样的股票投机者,设法去预测市场的时机和走势的变化。

相反,他信奉凯恩斯的思想:不要试图去想透市场在搞什么,而应该把精力集中于熟悉的生意上。当你对一门事业一无所知时,多元化是一个保险的办法,但若觉得自己有把握的话,多元化就会大打折扣。布菲特的基本规则是:不要把太多的鸡蛋放在同一个篮子里,而且要精挑细选。

然而布菲特也走过弯路。BH 公司的副主席、布菲特的好友查理·孟格尔就曾经劝说布菲特不要陷于格雷厄姆所谓便宜货的观点。

说到底,弟子要青出于蓝并不是一件容易的事,布菲特崇拜的格雷厄姆只希望能以贱价收购清盘的公司,不过孟格尔最终还是说服了布菲特,使他远离拣便宜货的老路子。

如今,布菲特已经了解到,一旦发现一盘由第一

流的人才经营的好主意，即便是当时看来价格已经很高，这种稀有的组合极具投资价格，也还值得花重金购买的，可口可乐就是一个很好的例子。

在另一点上，孟格尔可不用强求，布菲特与他早就英雄所见略同了：他们都相信一家出色的公司的股票值得长期持有，只要其业绩保持水准，无论其股票升得有多高，都不应该出售其股份。资金总要再投资，要是出售一支上乘的股份，再去买入较上乘的，那又何苦来哉？

布菲特表示他会紧握手头上三只传媒股不放，即《华盛顿邮报》、Capital Citis/ABC 和《水牛城新闻》。他的分析如下："电视是一门愈来愈困难的生意，但只要有优良的管理班子的配合，仍是大有可为的，可以带来丰厚的现金收入。《华盛顿邮报》拥有第一流的人材，是一份实力雄厚的报纸，其新任主席唐·格雷厄姆会成为一位杰出的领导人，该报三代相袭，是家传事业的成功例子。"

尽管因狂炒股票而赚钱的大有人在，布菲特依然我行我素，紧抱他的投资于业务而非股票的哲学不放。他曾对《Forber》表示："我是个较成功的投资者，因为我是个生意人；我是个较成功的生意人，因为我是个投资者。"

这句乍听来有点隐晦的话，寓意其实很深：做生意与搞金融是两种关系密切得不可分割的活动。我们可以把这作为布菲特的信条，虽然他本人不会用信条这个字眼。

尽管布菲特对于 BH 公司持股的如吉列、所罗门、美国空运等每月举行的董事会议从不缺席，并且也参与讨论领导层接班的问题，可能的收购行为及其他重要事宜，布菲特不会尝试插手经营其它投资的生意，这也许是投资人与生意人的一条细微分水线。

布菲特的性格与投资手法都别具一格，这一点，布菲特深受他的父亲及他的老师格雷厄姆的影响。布菲特的父亲霍德华曾经是股票经纪人，也做过国会议员。霍德华先生对他的儿子的教导是不要做可能成为头条新闻的事，霍德华先生稳健的作风成为布菲特为人处世的榜样。

而格雷厄姆给予布菲特的则是"一个投资的知识思辨架构、性情气质方面的榜样、不受群众影响、不怕股价下跌的能力。"格雷厄姆给予布菲特的教训是：适当的气质加上适当的知识思辨结构，行为就不会违背理性。

布菲特只做有把握的生意，近年来，投资外国股已成为华尔街的一种流行热潮，但布菲特似乎无动于衷，除了在著名的国际啤酒厂商 Guinness Ple 有股权以外，再也没有投资在其它的外国股上。布菲特自有道理：面对几万亿美元的美国投资市场，何必标新立异，舍近求远呢？

一些聪明的投资人爱说他们投资于人才而非业务。对此，布菲特特是这样的认为的：当一位公认出色的经理接手打理一盘公认蹩脚的生意，这盘生意的声誉不会因此而变得更好。当然这并不意味着布菲特不重视人材。

他本人就十分佩服 Capital Citis/ABC 的托马斯·墨菲和富国银行的卡尔·理查得，BH 在这两家公司都占有重要股权，布菲特也清楚地知道当可口可乐的主席戈伊祖艾塔和总裁科奥夫在 1980 年中加入领导层之后，发生了怎样巨大的变化。

但是，布菲特的投资不单只看重人才。试想，如果把可口可乐公司的科奥夫调到一家卖天线的公司，未必会产生良好的效果。

随着时间的推移，布菲特凭借高超的投资手段聚集惊人的巨额财富，并且这笔财富还将以年增长率 25～30％的速度递增。

1993 年，他手头上的 BH 公司的 42％股权，就值 83 亿美元。他这家投资公司的股份每股市值 1.66 万美元，是纽约证券交易所中最昂贵的一种。

该公司拥有美政府公务员保险公司的 48％、一家庞大的保险公司、出版广播公司 Captial Cities/ABC 的 18％、吉列刀片的 11％、联邦住宅贷款按揭公司的 8.2％、富国银行的 12％、可口可乐公司的约 7％、《华盛顿邮报》的 15％、通用动力公司的 14％、华尔街大证券行所罗门公司有持票权股份的 14％等等。

该公司还持有许多较次要的股权，不胜枚举。还值得提到的是布菲特在 1977 年以 3250 万美元购入的《水牛城新闻》，该报现在每年的税前盈利比他当日的买入价还要高。

我们也可以肯定，这位现年 63 岁的大富豪日后遗下的慈善基金，会使洛克菲勒、福特或卡耐基等著名基金相形见绌。在过去的 23 年中，布菲特的投资令他的财富每年平均增加 29％。他今后大概不能维持如此高的增长率，就算是 15％吧，但即便真是 15％，只要他多活 20 年，他的布菲特基金就会上升到 1000 亿美元以上。

对于布菲特百年之后，这笔基金的处置问题，他是这样打算的：他将找几个极为出色、十分有智慧的

人来管理他的基金，至于基金的用途，控制核武器的扩散是其中之一；另外，他认为急待解决的另一个问题是控制人口膨胀。布菲特处理其基金的方式与其讲究实际的性格十分吻合。

但是不管这笔巨额财富如何运用，有一点可以确信：布菲特作为一位成功的投资家给予世人的启发与指导的意义不亚于他创造的巨额财富。

讨论：

(1)凯恩斯对股票市场的观点，你认同吗？

(2)布菲特如何看待自己所投资的公司及领导人？

(3)如果你像布菲特一样成为一家大投资公司或基金管理公司的资产管理人，你将树立什么样的投资哲学？

[案例二十九]　巧避风险的英荷壳牌石油公司

多年以来，石油开发事业是世界公认的风险最大的投资领域。世界石油业风云变幻，亏盈无常，风险极大，有不少石油公司经受不住大风大浪的袭击，难以生存。

然而，石油业又是能够盈得巨利的领域。虽然投资于石油事业要冒巨大的风险，仍然有许多商家渴望在此领域一展身手。石油业是商业领域中最变幻无常又最富有诱惑力的部分，它像一颗闪烁着夺目光彩的桂冠上的宝石，诱惑着、等待着敢于冒险的企业去搞撷巨额利润。

一家企业，如果想在石油领域立稳足跟，不仅要有敢于冒险的魄力，还要有善于冒险、能够盈利的能力。那些在世界石油领域经过几番腥风血雨的洗礼而生存下来的企业，都是有善于冒险的能力。而其中，英荷壳牌石油公司的表现最为突出。

英何壳牌石油公司是一个已有100多年历史的老牌企业，为当今世界最大的能源企业。壳牌公司的分公司遍布世界100多个国家，1990年其总收入达1070亿美元，居世界第2位，仅次于美国通用汽车公司。

壳牌公司不仅在世界500家最大企业的排行榜中名列前茅，而且还被誉为世界上“经营管理极佳企业”。壳牌公司能够取得成就，凭的是100多年来逐步积累的丰富的生产和销售经验，在风云变幻的石油业中巧避风险，从而达到称雄全球的目的。

壳牌石油公司之所以能够做到巧避风险，之所以能够重视巧避风险，以保持自己的生存和发展，是有其历史原因的。这还要从壳牌石油公司的建立和发展的历史说起。

一、迎着风险而上的历史

壳牌石油公司是由原来的皇家荷兰石油公司和英国壳牌运输公司合并而发展起来的。

英国壳牌运输公司最初只是一家很小的作坊。1823年，塞缪尔先生把这家小作坊创建成运输公司。因为汤姆先生的运输公司经营远东的贝壳生意，所以起名叫做“壳牌运输公司”。随着壳牌运输公司的不断发展壮大，公司的经营种类逐渐增多，发展成为一个业务广泛的进出口公司。壳牌运输公司从1901年起，开始经营汽油和燃油的运输和销售业务。

皇家荷兰石油公司的前身是荷兰勘探公司，其石油生产基地在东印度尼西亚。该公司从1890年开始在印尼的苏门答腊开发油田，之后生意迅速发展，拥有自己的油船和大型储藏设施。

壳牌运输公司与皇家石油公司，原先是石油界的两大竞争对手，但是他们又有共同的竞争对象——美国标准石油公司。随着竞争的日益加剧，这两家公司意识到：必须联合起来，才能够对付强敌。于是在1907年，一个联营公司——皇家荷兰壳牌集团公司便正式成立了。这个联营公司结合了皇家公司的钻探和炼油优势，再加上壳牌公司的运输和销售经验，成为迄今为止世界上最为成功的合作企业。

(1)初创。一百多年以前，在英国泰晤士河的码

头上,有一家门面不太大的饰品店。店的主人是塞缪尔父子。塞缪尔父子是犹太人,虽然他们已经取得了英国国籍,但是出于犹太人对其独特宗教的顽强信念,出于对犹太文化的执着,他们不肯改变信仰,不肯去信仰英国国教。这就使他们显得与众不同,因而在当地备受歧视,生活很是窘迫。

老塞缪尔的大儿子马库斯·塞缪尔,当时还是一个羞怯的、性格内向的年轻人。当马库斯·塞缪尔还在父亲的小饰品店从事简单的手工劳作时,石油大王洛克菲勒已经在克利夫兰开始创建标准石油公司。然而,正是这么一个内向的犹太年轻人,凭着犹太人特有的精明和勤劳,在很短的时间里,组建了自己的壳牌石油公司,在日益激烈的石油工业竞争中站稳脚跟,求得发展。他抵制了洛克菲勒财团的吞并,与皇家荷兰石油公司联手,在世界石油市场上以其灵活多变的独特经营方式,与洛克菲勒平起平坐,成为一个全球性的大石油公司,以至于在利润上大大超越洛克菲勒财团控制的埃克森石油公司。1989年,壳牌石油公司的营业额虽然略低于埃克森公司,但却以64.82亿美元的利润压倒了后者的35.1亿美元。这就证明了塞缪尔的远见卓识:他拒绝标准石油公司的吞并,而与荷兰石油公司联合,这样就取得了自己在公司的决策权,可以按自己特有的方式去组织经营销售,去占有市场,并击败不可一世的标准石油公司。

当塞缪尔父子还在泰晤士河的码头上苦心经营他们的饰品店时,他们主要是从海上归来的海员手中买来贝壳,然后精心磨成各种扣子和其他装饰品,卖给当地的英国妇女。由于他们的饰品做得非常精巧,在当地很受欢迎,所以销路还是比较好的。

勤俭节约加上犹太人特有的经商才能,塞缪尔父子渐渐有了一笔积蓄。老塞缪尔以一个商人的精明,打算把这笔积蓄派上最合适的用场——把它变成能带来资本的资本。老塞缪尔想同泰国进行贸易往来,就派他的第二子山姆,进行实地考察。山姆在亚洲考察一段时间之后,回来报告说:“日本的经济发展速度很快,目前已经进入了文明时代。日本天皇正想以西方为榜样发展自己的经济。”

于是,老塞缪尔改变想同泰国做贸易的初衷,决定与重视经济发展的日本做贸易。1878年,塞缪尔在日本的横滨设立公司。就在这一年,日本政府开始向英国购买纺织机器,在广岛开办纺织工厂。这样,日本就与英国建立了官方的贸易关系。这对塞缪尔家族在日本投资是很有利的。

当时,一个英国人哈尔特雷在日本走私鸦片,被揭露出来之后,引起了日本舆论大哗,几乎掀起一股反对英国人的浪潮。但是,在英国人眼里,日本是很有发展潜力的一块宝地。所以,还是有许多英国人顶住了压力,继续在日本经商。塞缪尔也是其中的一员。不久,塞缪尔兄弟创办了伦敦到横滨之间的航运公司。他们把机器从伦敦运到日本,又利用回程将贝壳、珍珠、涂料、雕刻品等等运输到英国,生意范围一步步地扩大了。

后来,马库斯·塞缪尔和他的弟弟山姆以及几个表兄弟一起,发展交扩大了远东贸易,将生意范围发展到香港、曼谷、新加坡。这时的塞缪尔家族,也和洛克菲勒一样,很早就认识到运输成本的头等重要性,经常寻找最近的货源来满足当地的需要。他们在日本建立了强大的基地,把三井的煤贩卖到亚洲各地。随着公司的不断发展,拥有船数不断增加,他们还把船出租或者包给伦敦的掮客。

正是由于结识了这些掮客,塞缪尔才和石油业挂上了钩。

(2)进入石油业。1873年,俄国沙皇准许外国势力在高加索勘探石油。高加索的石油看起来比美国的宾夕法尼亚州的石油储量还要丰富。来自瑞典的炸药发明者家族的诺贝尔兄弟得了特许权,这件事情引起了石油界的风云叠起。因此,为了争取到更多的资金,诺贝尔兄弟与法国的罗斯查尔银行合作,这就把金融界引了进来,和他们一起出售石油。不久,俄国的石油大量出售就侵犯了洛克菲勒的石油垄断势力。

同时,俄国为了排除洛克菲勒,采取了种种策略,其中包括重关税等政策。这都使得罗斯查尔和诺贝尔兄弟的投资在俄国如鱼得水,大获其利。这样,只要俄国能够控制黑海、达达尼尔海峡和地中海,洛克菲勒公司的运费就要大大提高了。

落克菲勒也意识到罗斯查尔垄断印度、新加坡、印尼、中国和日本等亚洲市场的危险性,他下定决心,一定要想办法对付罗斯查尔。

经过一番商场上的撕杀,最终在欧洲,诺贝尔兄弟和罗斯查尔银行同洛克菲勒公司达成暂时性的谅解。把市场瓜分,共享利润。但是,在亚洲,洛克菲勒却不希望有任何势力的介入。尽管罗斯查尔他们在俄国得到了特殊的优惠,但是洛克菲勒石油公司却凭借在美国获得的巨额利润作为坚强的后盾,能够在任何一个市场上把石油削价出售,迫使其竞争对手歇业,以取得垄断地位。在亚洲市场上,洛克菲勒

石油公司也打算如法炮制，以排挤竞争者，独霸亚洲巨大的市场和利润，为公司的进一步发展奠定基础。

正是在世界上这两大石油集团剑拔弩张、准备在亚洲展开竞争大战的时候，塞缪尔因为公司业务不断发展面结识了许多掮客，掮客中有一个犹太商人叫做雷恩，雷恩办了一家罗斯查尔的石油代理店。就这样，经过雷恩的牵线搭桥，塞缪尔和罗斯查尔开始有了密切的接触。石油业的巨额利润吸引了塞缪尔，石油界的风险和激烈的竞争形势没有吓退塞缪尔。塞缪尔决定迎着风险而上，开始投资于石油业。

罗斯查尔出于渴望在亚洲市场打破洛克菲勒垄断的考虑，也欢迎新的竞争对手加入进来。他鼓励这个精明慎重而以野心勃勃的年轻人说："你去东方贩卖巴库的石油吧！"而塞缪尔也打算继卖煤之后，把注意力转向新的燃料——石油，打算开始在这一颇具诱惑力的领域里投资盈利。

于是，年轻的犹太商人马库斯·塞缪尔加入了销售俄国石油的系统网格之中。精明强干的塞缪尔很快就认识到：要想对付洛克菲勒标准石油公司的价格战，唯一的办法就是在每一个市场上立即开展竞争，采取一切措施节约运输成本，也像标准公司那样降下石油价格。只有这样，才能击破标准公司的价格战术。

在雷恩的引导下，塞缪尔亲自视察了巴库油田。在视察过程中，一个非凡的想法闪现在他的脑际："巴库石油如果也像标准公司那样用桶装或者罐装的方式贩运，恐怕不能竞争得过标准石油公司。如果我们建造油轮，采取批卖的方式贩卖，那就一定能超过标准公司！"

塞缪尔决定采取批卖即不用容器盛装而直接进行销售的方式，与用桶装或者罐装方式贩卖石油的标准公司展开竞争。但是，雷恩却不赞成这个计划，因为这样做的风险实在太大了。油轮很可能会受到印度洋的耐热以及季风的影响而发生意外，起火燃烧。那样的话，损失就太大了。而且，苏伊士运河是否会允许满载石油的船只通过，也是一个很重要的问题。

但是，不怕风险的塞缪尔决定在用周密的预防措施排除危害之后，把他的计划付诸实施。他首先去拜访造船专家，研究能耐热的油轮。不久之后，新设计的、能够适合苏伊士运河英国当局的严格要求的油轮问世了。与此同时，塞缪尔在他的贸易伙伴的协助下，也悄悄地筹划好了自己的妙计：他要在远东的各个销售中心都大量建造储油池，决心在远东与标准石油公司大干一场。

标准石油公司不会自甘失败的，就在伦敦传出即将出现新船队的消息时，英国掀起了一阵激烈反对油船队通过苏伊士运河的浪潮，这很明显是标准石油公司挑起来的。塞缪尔也展开了针锋相对的斗争，律师们向外交大臣索尔兹伯里爵士进行疏通，议员们发表了有关的演说，《经济学家》杂志隐晦地评论一番反对者，那些反对者把塞缪尔的计划蔑称为"犹太人的灵感。"这时，塞缪尔在伦敦市已经是有一些地位的人，他通过议会和新闻媒介传播向政府宣扬自己的主张。他呼吁英国政府重视石油的潜力，并警告英国政府说：

"运河公司如果阻止油轮航运，美国人将会牢牢控制苏伊士运河以东的市场，这对大英帝国显然是一个巨大的损失。"

同时，塞缪尔以自己的伦敦市参议员的身份，获得了英国政府的一定支持。巴黎的罗斯查尔也同样取得了法国政府的支持。不久之后，第一艘石油油轮"穆雷克斯号"（4200 吨），终于驶出了翰德普尔的造船码头，经地中海进入了黑海，到达巴库，装载大批石油开始了漫长的旅行，实现了塞缪尔设想的蓝图。

耐热油轮队挂着塞缪尔的壳牌标志，向西驶过黑海，从达达尼尔海峡驶进东方海域。一路上，油轮在新加坡、雅加达、泰国、香港、上海大量贩卖石油，然后到达终点站——横滨。回来的时候，塞缪东把船舱油槽用蒸汽洗干净，再盛装大米及茶叶和水果。这真是一个很好的贸易途径，塞缪尔看着自己的杰作，踌躇满志地想道："这真是一笔很好的生意，我要让洛克菲勒的蓝色油桶埋葬在大海里！"

（3）竞争的波澜。壳牌运输公司的油轮队伍逐渐庞大，继"穆雷克斯号"之后，接踵而至的还有"康奇号"、"克拉姆号"和其他许多油轮。这些油轮都和"穆雷克斯号"一样用贝壳的名字来命名，都悬挂着塞缪尔的壳牌标志。到 1893 年末，这些油轮把俄国石油定期运往东方的储油池。尽管标准石油公司雇有情报人员，这场同时发动的挑战几乎使他们双方全都大吃一惊。

标准石油公司迅速对暴发户壳牌石油发动了一连串的反击，企图重新维持全球范围的垄断和"完美秩序"。标准石油公司使全世界的石油价格进一步下跌，从而迫使许多小生产者和商人歇业。塞缪尔的壳牌石油公司也受到了严重冲击。

但是，塞缪尔和他的销售网络，由于拥有日益增强的船队，以及俄国石油的大量供应，拥有遍布世界

各地的销售站，仍然可以生存下去。不甘失败的塞缪尔，拒绝了标准石油公司对他的收买，于1897年成立了壳牌运输贸易公司。他自己拥有1/3的股份，他和他的家属合在一起，就能有效地控制这家公司。

不过，壳牌公司在伦敦的总部还是很小的，只有几个职员，由塞缪尔的亲戚管理着业务。它是无法同标准公司的阿奇博尔德和“百老汇绅士们”领导的洛克菲勒的专横组织比拟的。这个组织有密布的情报密探网，还有着巨大的国内市场。

另一个不利的因素是，塞缪尔对石油的勘探或储量一窍不通，他在欧洲的本国市场也从未有过举足轻重的地位。而标准公司却可以把廉价石油运过大西洋。

尽管如此，塞缪尔作为一个具有敏锐的洞察力的精明商人，凭借着他在伦敦取得的丰富经验，尤其是由于他从东方，特别是从日本获得的日益增加的利润，他仍然能使公司盈利。有了起步的资本，加上果断的不怕风险的抉择，使得他的地位一步步得到增强，公司也不断地壮大起来。

就在塞缪尔为自己的“壳牌油轮”系统而得意洋洋，大有一举击溃标准公司的蓝桶之气势的时候，出乎意料的事情发生了：亚洲的中间商对塞缪尔的弃罐装为批卖的做法抱怨不已。他们说：

“贵公司的商业活动，完全没有考虑到亚洲人的习惯。标准石油公司的五加仑罐子已经深入人心。五加仑油罐的白铁皮已经成为东方平民不可缺少的生活用品之一。人们把用过的白铁皮罐子敲平，可以做屋顶，还可以用做厨房的容器、水桶等，在这种情况下，我们可以断言，不会有一个东方人来买这种只在油轮上印着贝壳商标、而没有白铁皮罐子的油料的！”

塞缪尔觉得这些亚洲商人说的有理。为了使石油能在东方销售出去，塞缪尔只好在当地制造白铁皮罐。

正在这个紧要关头，又一个意想不到的打击逼在了眼前：俄国对罗斯查尔石油销售业的保护战略已经发生了变化。俄国人似乎要限制他们国家以外的油轮在巴库与海参崴之间航行，巴库的外国资本有被驱逐出去的危险。

塞缪尔感到了深深的忧虑：“可以想象，铁路工程肯定需要重油。俄国政府自己要用石油，肯定会把在巴库的外国资本驱逐出去的。事情真要如此，我们必须想办法另外寻找石油的来源了。”

在这种几乎是釜底抽薪式的不利境遇下，塞缪尔没有被风险吓倒，没有气馁，而是积极地寻找对策。他得知荷兰的属地婆罗洲也产石油，就立即去了解情况。这位一直在北方经营石油的产业者，终于决定向南方进军发展了。

二、皇家荷兰石油公司

当塞缪尔在与标准石油公司展开竞争的时候，另外还有一家较小但很有实力的公司也在设法对抗百老汇所发动的价格战。

这是一家开设在东印度的荷兰公司。这家公司于1890年得到皇家特许状，因而自称为“皇家荷兰”。皇家荷兰公司的发迹与壳牌石油公司比较起来，更是敢于在国外创业和敢于冒险的。

(1)幸运的创始：皇家荷兰石油公司的创建极富传奇色彩。1880年，一个前往苏门答腊管理一个美国钻探队的荷兰人——吉斯勒，在苏门答腊岛上遇上了强烈的季风侵袭。吉斯勒被当地的土著人带进一间椰子叶盖的小屋中。在这间小屋里，一支燃烧着的火把，发出异常明亮的光芒，引起了吉斯勒的注意。他问当地的土著人：

“火把用了什么特殊的材料？”土著人回答说：“没有什么特殊的材料，只是将树枝在油蜡里浸泡过而已。”敏感的吉斯勒意识到，开发这种燃料，也许能成为一笔赚大钱的生意。他就让土著人领他去看浸泡树枝的油蜡。

实际上，浸泡树枝的油蜡是淤积在贮水池中的黑油。吉斯勒看了以后，感觉那是石油。他就装了一小瓶，带回巴达维亚(现在的印度尼西亚共和国首都雅加达)，请荷兰的化学家鉴定。

化学家很快就作出了答复：“这确实是石油，而且是质量很好的轻油，可以当作很好的灯油使用。”

吉斯勒听说过有关美国宾夕法尼亚石油以及洛克菲勒的故事，于是，他向政府申请开采权，很快就得到准许。吉斯勒自己创建了苏门答腊石油公司，并且以其股权作抵押，向巴达维亚的东印度公司银行贷款。

吉斯勒申请到贷款之后，就开始试着开采。不久，奖金的需要量迅速增加，他返回了荷兰，想再筹集一笔款子。但是，他在海牙没有找到资金来源，只好又踏上了巴达维亚的土地，向当地银行求援。

同时，皇家公司在石油生产量方面也遇到困境。到1885年，即发现油池的第五个年头，皇家公司挖掘出了距地22公尺的泥层中的油层，但日产量仅5桶(约800升)。荷兰政府为了获得采挖技术，曾派遣

技师前往宾夕法尼亚去盗取技术，但是由于美国人防备严密，盗取技术的计划没有得逞。

紧接着，皇家公司又挖掘出了第2号油井。但日产量也只有5桶。虽然在两年之后，该井的产量每日提高到140桶，但是荷兰政府却出于种种原因，借口资金不足，停止开采了。

（2）艰难的发展：困境之中，吉斯勒准备放弃继续开采石油的做法，失望地返回荷兰。但是，就在吉斯勒回国的途中，上帝似乎对他显示了恩惠：吉斯勒在船上认识了爪哇银行的班汀伯格，这位银行家对吉斯勒的石油公司表示极大的兴趣，愿意继续做那里的石油开采工作。

于是，班汀伯格与海牙的资本家联合，取得国王威廉三世的特许后，开办了皇家荷兰石油公司。在付出一部分给吉斯勒的报酬之后，开发权就归班汀伯格所有了。这个时候，班汀伯格吸纳了两位不可多得的人才——雨果·雷登，一个祖辈就移居东印度的商人，以及杰出的青年记帐员亨利·达特汀，一个船长的儿子。正是在这两个人的帮助下，班汀伯格建立了庞大的组织，皇家荷兰石油公司迅速强盛起来。

达特汀在以后的日子里成了洛克菲勒最强的对手。他是荷兰籍的公民，具有坚毅的意志力。他的意志力从他即使在最冷的天气里也要破冰游泳中就可见一斑。达特汀学历不高，16岁就从阿姆斯特丹的高中辍学了，但是他很勤奋，刻苦自学。他在银行找到一份工作之后，又逐步掌握了全部石油知识。他很善于使数字“简化”，把帐目工作做得很好。但是，他对帐目工作不感兴趣，一心只想进入东印度公司工作，以求更大的发展。他的大胆个性、缜密的心思以及浓眉之下炯炯有神的双眼仿佛能够看透世界，这是一张典型的荷兰脸。

达特汀干起工作来，效率惊人。他29负就被委以重任，主管在整个远东推销皇家荷兰石油的工作。当他36岁，就已经担任了苏门答腊岛棉兰分公司的总经理。这个时候，正是吉斯勒发现石油矿之后的第16年。

这时，皇家荷兰石油公司也面临着很大困难。虽然公司建立了很好的炼油厂，并且铺设了输油管，国王也批准了他们的分公司，但是政府对他们却一直采取否定态度。于是，皇家荷兰公司的资金周转就面临着困难，技术人员薪金的发放也成了大问题。

而同时，标准石油公司加仑罐装的石油对亚洲市场仍是一个大的威胁，达特汀感到，把标准石油赶出市场，或者说，可以具备与标准石油竞争和抗衡的能力，还需要付出极大的努力，性格坚毅的达特汀决心要拼命干，争取生存和发展的机会。

达特汀建议公司建造油轮，公司采纳了他的建议，当荷兰油轮驶入庞克兰布兰顿港时，他们举行了盛大的欢迎酒会。但是，达特汀马上又遇上了严峻的考验：一场意想不到的洪水浸入了苏门答腊油田。公司的油轮进港后，无法运到石油，无法完成亚洲订单的任务。

在商业经营中，尤其对于一个新创建的公司来说，信誉是具有至关重要的意义的。达特汀深明其中的厉害，他决定不惜任何代价，满足订户的需要。达特汀了解到，他的经理在未到苏门答腊之前，就认识出资给巴库油田的海牙金融资本家，就决定委托这个经理去购买巴库油田的现货。几经周折之后，达特汀从巴库买到的石油，反而比向罗斯查尔批发购买的石油每桶便宜7分钱。达特汀不只因油田进水而因祸得福，而且同时得到了亚洲各地买主的信任，从而赢得了一块坚固联盟的市场。

不久，皇家荷兰公司的实力就上升到可以与壳牌和标准两家石油公司形成三足鼎立之势的程度。这三家公司展开了错综复杂的争夺利润大战，这样持续了16年之久。在竞争中，三家公司都化用不同的行名与其他力量合作，各自与对方勾结以破坏第三者，形成了非常微妙的局面，极尽商业竞争中之能事。

三、合并

（1）壳牌的困境。标准石油公司、壳牌公司和皇家荷兰公司在石油界三足鼎立的局势形成的时候，壳牌公司的实力还比皇家荷兰要强大得多。壳牌石油公司拥有自己的船队、自己的市场和自己的资本。但是后来，壳牌石油公司遇到困境。

当荷兰属地婆罗洲产油的消息传来伦敦时，塞缪尔立即把外甥麦克派遣到婆罗洲。于是，婆罗洲的石油就由塞缪尔的石油公司掌握，而苏门答腊则由达特汀的皇家荷兰石油公司掌握。这两家公司的根据地都是英属印尼的石油。

但是，麦克在汇报考查结果时，却犯了一个致命的错误。这个不够老练的年轻人，没有经过仔细调查，就冒冒失失地出高价钱，把东印度公司声称“有油矿”的婆罗洲巴厘巴极的采矿权买了下来。

塞缪尔由于相信了麦克没有根据的调查报告，而将对巴库油田的依赖重心转移到巴厘巴极。这样一来，他终于受到无情的打击。

壳牌石油公司在东婆罗洲开采的石油全都超重,而重油很难销售出去。因为重油所占比例过大,即使经过精炼,也无法变成灯油。塞缪尔将少量的原油蒸发成轻油之后,还得混和从巴库油田进口的灯油才能出售。这一重大的决策错误,使塞缪尔追悔莫及,而又无计可施,无力挽回命运的巨澜。壳牌石油公司面临着倒闭的危险。

1899年,怀有侵略东方、支配欧洲野心的德国皇帝,强行从土耳其手中霸占了巴格达铁路的建设权。美国和西班牙又发生了美西战争。这些战争都给塞缪尔的重油提供了销路。壳牌石油公司的起死回生是极为侥幸的,人们都说塞缪尔是吉人自有天相。然而,塞缪尔的又一次冒险成功,真是天意保佑他吗?也不尽然,如果塞缪尔不是果断地改变策略,又千方百计、多方面地做工作,让战争军队使用他的重油,他在东婆罗洲发生的危机也是很难度过的。

(2)巨人的诞生。马库斯·塞缪尔,这个曾经在一家小饰品店中苦心经营的性情内向的犹太人,以犹太财主的姿态,得到了稳固的社会地位,并且在伦敦市政厅里有了显赫职位,过着富绅的生活。他越来越不能专心致志于自己的生意了。

塞缪尔是英国国王爱德华时代暴发户的缩影,逐渐成了英国工业衰退的象征。他身材矮胖,自命不凡,就像贝洛克笔下所刻划的人物一样。

塞缪尔在波特兰地主买了一座巨宅,在肯特买了一座称作"莫特"的大厦。然后,塞缪尔又获得了爵士的头衔,他是世界上第一个石油爵士。

在塞缪尔遭到达特汀和阿奇博尔德二人挑战的那一年,他在法国银行家罗斯查尔的大力庇护和帮助下,一跃而成为伦敦市长。他是第三个当选伦敦市长的犹太人。

塞缪尔当上市长时的场面和举行宴会,其显赫浮华是无与伦比的。这是马库斯爵士一生经历的顶峰。但这也是他所受优遇的最后标志了。

他的两个长期的竞争对手——标准石油公司和皇家荷兰石油公司,对壳牌石油公司一直虎视眈眈,洛克菲勒和达特汀乘塞缪尔忙于当市长之际,对壳牌石油公司发动了迅猛的攻势。后来,当马库斯爵士担任市长期满后,重新回到他的石油生意中时,他发现,他的老本行——石油,真的像报纸上所描绘的那样,只剩下一个"空壳"了。

当初,当塞缪尔刚刚就任伦敦市长时,标准石油公司就已经下了很大的决心,要把这个在世界各地市场都很危险的闯入者收买过来。洛克菲勒派标准石油公司的中间代理商和塞缪尔秘密接触。

标准石油公司的中间代理商对塞缪尔说:"我想买下壳牌石油的股份。"

塞缪尔对这个说法一笑置之,他回答说:"开什么国际超级玩笑!"

然而那个代理商是认真的,他继续游说塞缪尔:"8万英镑怎么样?请相信我们的诚意,卖给我们吧!"

塞缪尔当然是不能答应的。对于壳牌石油公司的前途,他有他自己的打算。

几乎与标准公司的中间代理商同时,达特汀也来找塞缪尔了。达特汀首先恭喜塞缪尔荣升市长,恭维他有可能成为首相。塞缪尔深知自己作为一个犹太人——一个备受歧视的民族中一员,能做到市长也就很不错了,他也没有更大的奢望。寒暄过后,达特汀就直接了当提出要求,他说:"咱们商量商量,您能卖些壳牌石油股份给我吗?"

塞缪尔说:"标准石油公司也向我提出了同样的要求,这太不可能了!我是决不会出卖公司的股份的。不过,介绍您的雷恩曾提出,让我们和罗斯查尔联合起来,共同组成亚洲输出石油的贩卖公司,我们想邀请您参加。"

达特汀一口答应下来。达特汀也有他自己的考虑。他认为,他的伦敦之行是成功的。他想:要想对付美国的标准石油公司,必须要和英国的石油业联合起来。他先和壳牌石油公司联合,以便削弱标准石油公司的实力。达特汀已经和塞缪尔约好,要联合起来,将标准石油公司赶出欧亚市场。

但是,当塞缪尔市长任满,回到他的空"壳"之后,世界石油业的局面又有了很大的变化。

自1903年起,世界石油贸易开始衰退。标准石油公司便继续削价,而壳牌公司的油轮却由于种种原因开始停航。

标准石油公司在欧洲取得了新进展,在罗马尼亚建立了一座炼油厂;而壳牌石油公司则因为它的伙伴德意志银行的捣鬼,被撵出德国。

事情发展到这一地步,局面就不能以塞缪尔的意志为转移了。最后,塞缪尔以屈辱的条件,同达特汀讨论全面合并。讨论的结果是:达特汀拥有新公司的60%股份,而塞缪尔只拥有40%,总经理由达特汀担任。这对新公司是很相宜的,因为达特汀具有塞缪尔所缺乏的冷酷无情和专心致志的精神。这种商界领导人的气质,对一个大公司的生存和发展是有益的。

经过合并,新的巨人1907年诞生了。原壳牌公司和原皇家荷兰石油公司,合并而成为“皇家荷兰壳牌公司”。皇家荷兰壳牌公司开始在新的起点上与美国争夺石油王国的宝座。

新的巨人一开始就毫不掩饰它的目标。1912年,皇家荷兰壳牌公司挥戈直捣美国,在加利福尼亚等州先后设立子公司。几年以后,皇家荷兰壳牌以司行销世界的石油量中,已经有一半是从美国本土上开采出来的。

到了1927年,洛克菲勒的埃克森公司已从“世界石油大王”的霸主要位上跌落下来。它在美国以外的世界石油制品市场上的产量已下降到23%,而合并后壳牌却迅速上升到16%。

现在,壳牌的经营范围除开发石油、天然气外,还有石油炼制、化工、煤矿、金属、船舶、生物化学、太阳能、核能等等。皇家荷兰壳牌公司已经发展成为综合性的大型跨国集团企业。

在本土尚未发现大量石油的英国、荷兰能够逐步超过本土油源丰富的美国,其中一个重要的原因,就是壳牌公司具有独特的组织领导方针。

壳牌的总部设在伦敦,握有最高决策权,包括人事、预算和决算大权。壳牌总部下设9个专业部门,在咨询、技术、训练、国际交易甚至运输等方面,为各公司及其他事业单位提供帮助和服务。总部包括各种专业人才,约有5000人。总部的人不断分赴各地,权力颇大。子公司与当地政府发生矛盾时,总部人员还可出面代表部公司帮助解决。因此,总部的人不仅仅是技术性的帮手和领导,还有着组织上的权力。

总公司掌握着最高的决策权,同时又推行灵活的、以团体合作精神为指导思想的分权式管理,给予子公司以极大的自治权。譬如,在人事问题上,新开办的在发展中国家的子公司公司缺人,则由总公司派去。总公司缺人则就地聘用,以便取得地利人和的效果。

壳牌在澳大利亚的子公司主要经营炼钢。董事长由港籍人格斯班担任。格斯班在当地是“社会名流”,关系很广。靠了他,壳牌在澳大利亚的炼钢营业额曾一度超过新日本制铁公司。

第三世界一些国家实行石油国有化时,壳牌的子公司充分动用自治权,迅速适应。其他国家的石油公司撤走了,壳牌依旧留下不动,而且仍能保持其原有利润。

和洛克菲勒的埃克森公司做一下比较,就可以看出壳牌公司组织管理的优越性了。埃克森公司的海外子公司的最高负责人以至处、科级领导,几乎都由总公司派去。在每季度一次的营业报告中,只要营业额下降,不管你是出于长远打算,出于战略性改革,或由于难以抗拒的客观原因,都不分青红皂白,辞退了事。这样做的结果,当然就不能保证长期盈利,也不能够使公司有效地躲避石油业中常有的风险。

而现在的壳牌公司,由于其上百年的生产和销售经验,和其积累而成的一系列巧避风险的措施日益强大,称雄世界。现在的壳牌公司,有100多张不同的面孔。在英国,大部分人都认为壳牌公司纯粹是英国的。在荷兰,人们认为皇家荷兰壳牌公司主要是荷兰的。在美国,壳牌的1/3业务是在当地经营的,美国人把它看成完全是一家美国公司。壳牌在欧洲还有许多子公司。

壳牌确实是具有全球性的:它的最高管理部门在荷兰人和英国人之间60∶40的比例。整个集团的股东39%是美国人,18%是荷兰人。而且,壳牌公司的8个董事中间,董事长格里·瓦格纳是一名荷兰律师,副董事长弗兰克·麦克法迪恩爵士是一个好斗的苏格兰经济学家。董事会中甚至还有一个法国人。

如今,壳牌石油公司的人,把埃克森公司看作是一个地方性的公司。壳牌公司的人认为,壳牌公司形成的过程,和埃克森公司恰恰相反。

一个壳牌公司的董事说:“埃克森公司是作为一家宾夕法尼亚州的石油公司发展起来的,而我们却自始至终是搞政治的。”的确,正如我们在前面所看到的,壳牌公司开始时,并不是一家在本国生产石油的公司,而是为本国进口石油和经营石油贸易的公司。壳牌公司的经理人员被人们看作是担任低级外交工作的工作人员。在英国,这些经理人员的传统培养所是牛津大学和剑桥大学。他们的孩子都免费送入公学受教育。许多壳牌公司的董事成了英帝国的高级爵士或爵士。

壳牌公司的人喜欢培养的风度,与埃克森公司的人几乎是相反的。纽约第六号街上的人不赞成谈论外交之类的事物,而壳牌公司的人却不赞成谈论像利润这类的“肮脏”的东西。

壳牌贵族的生活和工作方式,要比英国政府里面同他们地位相当的人阔气得多。他们把自己置身于私人餐厅、飞机和汽车的世界里,他们从高耸的石砌堡垒上俯视着唐宁街,他们超于琐细的国家政治之上,试图教育那些政治家懂得关于石油的永恒真

理,但是枉费心机。副董事长弗兰克爵士的薪金,比英国首相高三倍以上。别的公司都以羡慕的眼光,看着壳牌公司精心策划的各种免税安排。

在伦敦最早的摩天大楼的高墙后面,是壳牌公司的整个“城市”。这座“城市”的装饰,表现出一种令人不知所措的内向性:玻璃门上是贝壳,建筑物的正面是贝壳,走廊上陈列着各种各样贝壳,院子里的一座高大雕刻物也是贝壳做的——整个“城市”,好像是由一个狂热的贝壳科学家设计的。

今天壳牌公司的人喜欢为这座华而不实的大厦辩解,认为它具有象征意义。因为,这样不仅显示了这座大厦设备齐全,自给自足,还显示了壳牌公司对它的本国——英国经济的压倒一切的重要性。

尽管如此,壳牌公司从它诞生之日起,就提出了每家公司在今后年代都会遇到的问题:究竟它是一个国与国之间买卖石油以追求最高利润的国际性商业呢,还是一个国家的特殊势力的一部分呢?

由于公司的业务上要依赖英国政府的支持,以后,英国的资本逐渐在该公司占优势。第二次世界大战之后,美国资本通过收买皇家荷兰公司的股份,积极渗入壳牌公司。壳牌公司除在中东开采石油外,还在加拿大、委内瑞拉、阿根廷、印度尼西亚、尼日利亚等国开采石油,在海外100多个国家中进行经营和投资。1977年,壳牌公司的年销售额369.2亿美元,资产360亿美元。公司的总管理处分设在伦敦和海牙。

三、巧避风险的经营之道

壳牌公司能在险象环生的世界石油业中顽强的生存下来,并且不断发展壮大是因为它拥有一系列巧避风险的经营之道。壳牌公司巧避风险的制胜之道有:

(1)重大决策集体通过,不搞个人说了算。壳牌公司有一个由6名执行董事组成的董事会。凡是公司的一切重大决策,都需要由董事会集体通过,以防止董事长个人独断专行,从而有效地减少或者避免决策失误。

有了这么一项预防措施,就使得公司能够有效地避开一些风险。例如,在80年代,壳牌公司没有盲目地追随潮流,收购其他大石油公司,也没有大量举债从而使公司得以平稳发展。

公司董事会在订立长远目标的同时,既注意发挥集体的作用,又注意发挥执行董事个人的作用,从而有效地使公司避免一些风险,能够生存和发展下去。

(2)部门完全自主,权力不搞集中。这一项措施,是与壳牌公司独特的组织管理形式相关联的。壳牌公司管辖下的200多个主要部门完全自主。壳牌公司的各个主要部门对经营中的问题,可以自己作出决定,而不需要层层请示。这样,部门主管既可以密切与当地顾客联系,又可以抓住时机,迅速应变,从而增强公司的适应能力,巧妙地避开一些风险。

(3)把业务发展到世界各地,但很少涉足自己不熟悉的行业。壳牌公司针对全球石油供应关系不稳定这一难题,采取了两个方面的对策:

一是把石油业各向世界各地扩展。公司先后在50多个国家和地区开采石油和天然气,在30多个国家和地区开炼油厂,把产品销往100多个国家和地区。这样把石油业务散向世界各地,就可以做到“东方不亮西方亮”,即使遇到了一时一地的风险,也不会影响到公司的整体业务。

二是只做与石油密切相关的能源及化工产品的生意,很少涉足自己不熟悉的行业,以减少风险发生的机会。

近年来,壳牌公司在中国广东惠州地区合资建设炼油厂,在香港投资建设青衣油库,在菲律宾的八打雁省扩充炼油设施,在新加坡建立新的输油码头和海底输油管,在泰国东北部参加石油勘探等等。由于都是他们所熟悉的石油行业,情况明,优势多,风险小,因此都获得了较好的经济效益。

(4)反应灵敏快捷,不坐等良机。壳牌公司有一个优良的传统,就是对于看准了的事情,说干就干,雷厉风行,不惜投下巨资,以免失去良机。

例如,早在东欧剧变的前夕,壳牌公司就对匈牙利的国营因特拉石油公司投入大笔资金,使其发展成为今天匈牙利的主要石油供应企业。

再如,在西班牙取消国家对加油站的垄断经营之后,壳牌公司也抓住时机,立即打入这一市场,迅速在西班牙建立起了加油站网。

为了对付突然发生的情况,壳牌公司在各地的子公司。还定期举行石油供应“中断”演习,这也是壳牌公司设置的巧避风险的三道防线之一。

(5)保持足够的流动资金,尽量少负债。在壳牌公司的手中,一般总持有105亿美元现金以及可以买卖的证券,而其负债只占股票总值的8%左右。这样,流动资金充足,公司可以随时调集大量资金,以应付一时一地所出现的意外,使公司在大风大浪中也能立于不败之地。这是壳牌公司在百年多的经营

过程中摸索出来的有效措施。

壳牌公司就是通过上述种种措施，借以巧妙避开风险的。

对一家跨国石油公司来说，它面临的种种风险之中，最难对付的，恐怕是世界局势的不稳定了。壳牌公司也为此设立了三道防线：

（1）地理上分散。壳牌公司可以说是世界所有能源公司中经营网络最广泛的。如果某一地方发生政治危机或者经济危机。对该公司在其他地区的公司就不会有多大影响。

在政治气候特别微妙的国家，壳牌公司还经常通过垄断市场以确保自己能获得高额利润。否则，就干脆撤走了事，以免承担不必要的风险。

（2）产品多样化。壳牌公司十分强调产品的多样性，并把产品严格限制在与能源、化工紧密相关或者协同的行业内。壳牌公司的宗旨是：通过石油的勘探与开发，实现石油精炼和销售的综合平衡，以此来避免季节性波动。

（3）迅速变化适应。应变力强是壳牌公司成功的关键。壳牌公司密切注视着世界各地政治、经济形势的变化，以及对国际石油市场的影响，并随时准备应付一切不测。

壳牌公司还经常向各分公司灌输“危机意识”。壳牌在各地的分公司，每年都要举行 4 次石油供应突然中断的“演习”。由 122 艘油轮组成的壳牌船队，会随时遇到突如其来的模拟意外。

频繁的模拟石油供应失衡，增强了地方公司对不测事件的反应能力。

这种能力给公司带来了巨大益处。例如，海湾战争给世界石油市场造成了巨大冲击，但由于壳牌公司从以往的演习中摸索出一套应付危机的办法，所以，尽管公司每天失去由科威特和伊拉克供应的几十万桶原油，它仍然没有受到致命的创伤。

善于处理风险给壳牌公司带来了巨大的效益。

壳牌公司驾驭风险的方式表明，即使在一个动荡的、高风险的行业里，公司仍有可能在保持平稳的同时获取利润。

这就是英荷皇家壳牌石油公司巧避风险的经营之道带给我们的启示。

讨论：

（1）壳牌公司打赢的第一仗是靠什么作为指导的？

（2）塞缪尔在极其危险的竞争环境下毅然向“老虎”发动进攻，这是否属于盲干？自不量力？

（3）皇家荷兰石油公司是怎样一步一步成为竞争强手的？

（4）壳牌公司、皇家荷兰石油公司的崛起对石油量有何影响？形成了怎样的局面？又是怎样结束的？

（5）英荷壳牌公司巧避风险经营之道的“巧”主要体现在哪里？

[案例三十]　特朗普的自述

从 1971 年搬进曼哈顿的公寓并在那儿逛大街起，我就对 57 大街 15 大道邦威特·特勒住的 11 层大楼感兴趣，主要是因为那是房地产中一流的位置。

此外，它是一宗少见的特大地产。我一直认为，这两方面的结合将使其成为纽约城一宗独一无二的最大不动产，要在这头等位置建一幢摩天大楼，将大有潜力可挖。

邦威特属于吉尼斯科公司所有，该公司是一个飞速发展的大型联合企业，由一名叫 W·马克西·贾曼的人创建于 50 年代末。马克西开始时有个制鞋公司，后来他购买了其它制鞋公司，最终他吞并了零售商店，买下蒂法尼·亨利·本德尔和邦威特·特勒的商店。

70 年代中期，马克西和他的儿子弗兰克林之间进行了一场大战。他们俩都是自我意识很强的家伙，两个人都想控制公司，最后发展到两个人在股东会上互相欧打。由于我跟我的父亲是那么亲密，所以我简直不能相信会有这种事。

大战的结果是弗兰克林把其父挤了出去，接管了这个公司。因此，在 1975 年我就给这位弗兰克林打电话，跟他谈了我对邦威特很感兴趣。

那时候我还没有什么成绩记载，正在设法着手

建设海特大饭店,并为集会中心的场地而奋斗,一切都在朦胧之中。但不知什么原因,弗兰克林愿意见我。

我们见面了,我直截了当地告诉他我想买邦威特·特勒商店和大楼。我知道这是笔很棘手的买卖,所以我设法使这笔生意听起来比较吸引人。

我吹牛说,在他的商店上面搞建筑,而施工期间他可以继续开店。那实际上根本不可行,但关键是我得想方设法得到那块地皮。

我吹牛还没吹完,从弗兰克林的面部表情我就可以看出,这可能是他听说过的最荒唐可笑的事。我吹完后,他彬彬有礼但非常坚定地说:“如果你认为我们会马马虎虎草率地卖掉这块头等地皮,那你就疯了。”我们握手告别,我相信不管是我还是其他人在任何情况下都不可能买到这块地皮了。这是个谈僵了的问题。

尽管如此,我决不放弃。我开始给弗兰克林·贾曼写信。首先,我对他会见我表示感谢;几个月后,我又写信问他是否可以重新考虑这笔生意,但仍没有回音;我又三番五次给他写信,建议以一种全新的方式做这笔生意,但他一直没回信。纵然已完全没希望了,但我仍然坚持不懈,不屈不挠。

因为,你经常会这样想,成功与失败的区别就在于坚持。对于此事,弗兰克林·贾曼站在他原来的立场上不让步,但碰巧我是个很有耐性的人,最终我写的那些信终于对他发生了影响。

离我第一次见弗兰克林已经过去快3年了。这段时间,吉尼斯科公司经历了非常严重的财政危机。1978年6月的一个晚上,我拿起《商业周刊》,看到一篇吉尼斯科管理机构改组的文章。为了挽救该公司不至于破产,银行要新任经理杰克·汉尼根负责管理。

此人是个随机应变的人,刚刚成功地拯救了正要破产的布伦斯威克机械和铸造公司。他的特长叫做修枝剪叶,说得好听一些就是把公司拆散零卖。

换句话说,就是变卖资产,给银行付款摆脱债务。像汉尼根这样外来的家伙,与公司职员及其产品没有千丝万缕的联系,不存在感情上的任何瓜葛。故冷酷无情,不会给他招致麻烦,这是他成功的关键。他是个倔强、精明、眼睛向下的家伙。

看了那篇文章以后,我再次考虑我的计划。第二天早晨9点整,我打电话给吉尼斯科,汉尼根接的电话。他刚开始这项新工作,但使我惊讶的是,他说:“我敢打赌我知道你打电话来干什么。”

我说:“你真的知道吗?”

他说:“真的,你是那个写了好几封信想买邦威特·特勒的人。你想什么时候见我?”

我说:“越快越好。”

他说:“半小时内能到我这里吗?”

这件事表明有时候做生意得碰机会。若其他人早我几天或几个星期去拜访他,整个事情的结果就会是另一码事,然而不是别人,正是我去见了他,我们谈得不错,很清楚该公司急需现金。

谈到上述那件事,他也不愿出售邦威特或其它任何资产。这就像是一笔车库买卖(在卖主家进行的现场旧货出售,因多在卖主的车库前进行,故得此名)。到我离去时我还认为,这真是个好机会,我们将赶快做这笔生意。

后来发生了一件滑稽可笑的事。杰克·汉尼根突然拒绝接我的电话,紧接着的几天,我给他打了10—15次电话,但从未打通。我推测可能有其它投标商也来投标了。

总之,我是遇到麻烦了,我叫露依丝·森夏茵去找她的朋友玛里琳·埃广斯。玛里琳的丈夫戴维曾拥有一家制鞋公司,几年前卖给了吉尼斯科公司。他成了吉尼斯科的大股东,对他们有些影响力。

玛里琳说他们将代表我去跟汉尼根谈。汉尼根很快就给我回了电话。我一直没有找到是什么原因使他拖了这么久才给我回电话,但汉尼根建议我们再次会见。这次我带上我的律师杰里·施拉格,我们相信能够做成这笔生意。

实际上很简单,吉尼斯科拥有邦威特大楼,但大楼下面的地皮不属于它所有。对于那块地皮,他们的租期还有29年。我同意以2,500万美元的总价买下大楼及其地皮的租约。

这才是迈出的第一步。为了建造我心目中的大厦,我得集中几块相邻的地皮,然后征得市规划委员会的意见。纽约房地产中的情形大多是这样,但在这一情况中,我正在涉及的是一块异常显眼的一流场地,这就意味着我每行动一步都相当困难,得仔细研究才行。

接踵而来的问题是保密。我确信若有人在我签合同之前得到销售邦威特场地的风声,我就永远也做不成这笔生意了。邦威特商店一旦到公开市场出售,人人都会去问价,公开叫价要不破顶才怪呢!

那就是为什么在与杰克握手言和之后我对他说:“听着,我想赶快起草一份简单的意向书,内容为我已同意以2,500万美元购买这宗房地产,你同意

出售,只有起草几份合理的文件才行。这样,对于这笔生意,我们当中的任何一个,谁都不能反悔。”

使我感到惊奇的是,杰克说:“好吧,这听起来很有道理。”杰克是个很精明的人,但他不是纽约人,不知道这宗房地产有多热门,它是多么有价值,以致在这大萧条之中,仍有人竞相争购。

我和杰克即刻就地起草了意向书。杰克念了一遍,唯一的改动就是他坚持加上这样一条,即做这笔生意须经其董事会批准,他递给我时,我说:“听着,杰克,有了那一条我就没法活了。在这三、四周内,若有什么变化,你可能会去告诉董事会不批准这笔生意,那么这份意向书就等于一张废纸。”

然而我问他卖这商店他是否需要董事会的批准,他说不需要,我说:“那么就去掉这一条吧。”他稍加思索,最终同意了。我带着可以确认这笔生意的那张纸离开了会谈地。

在获得杰克·汉尼根的意向书后,签订合同之前,我马上就去见蔡斯·曼哈顿银行的康拉德·斯蒂芬森。我父亲过去常与蔡斯打交道,故我认为,购买邦威特将需要的2,500万美元,这是第一个最佳去处。

我向康尼(康德拉昵称)说明来意——我在买邦威特大楼及其地皮租约,租期还剩29年,将来要在这块地皮上建一幢摩天大楼。他马上说:“除非你拥有楼下的那块地皮,否则,要证明这贷款正当,地皮租期还不够长。”

换句话说,他不愿为我提供资金买这块地,29年后,我的租约到期了,这块地就可能被其主人接管。我已考虑到这点,我对康尼说:“瞧,我有两个选择方案,我认为两个方案中任何一个都行。”

第一方案是少花点钱把它改建成办公楼,底楼仍做零售商店。因为在剩下的这段租期里,我每年只要付12万5千美元的低租金,这是个小数目,当时我信心十足,我一定能偿还抵押贷款,在其后的30年仍能获得很不错的利润。但康尼没有完全被说服,连我自己也认为第一方案是下策。

我向他说明我真正想做的不仅仅是买下大楼和租约,还要买下楼下的那块地皮;然后建一幢摩天大楼,在租约到期时不会有失去它的危险。我告诉康尼楼下的主人是公平人身保险协会的人时,他第一次有些激动。

我俩都认为那就助了我一臂之力,因为我与公平人身保险协会的关系已不一般,正是他们为海特大饭店提供了大部分的贷款。此时该饭店正在施工中,一切进展顺利,对此,人人都感到奇妙。

我做的第二件事是定个日期去见公平房地产公司的经理乔治·皮科克。此时是1978年9月,也就是我首次坐下来与杰克·汉尼根谈判的那个月。我与乔治会面,告诉他我正在办理购买邦威特租约的手续,这块地皮属公平人身保险协会所有,我看这是我们合股的好时机,对我们双方都有利。

我说,如他们愿意出地皮,我则愿意出租约,我们作为50∶50合股人在这块一流的场地上兴建一座新的住宅办公摩天大楼。

公平房地产公司可能会作出简单的选择,坚持要这块地皮,直到邦威特的租约为止,然后彻底拥有它。但我向乔治指出,在纽约不动产值开始上升前这段长时间里,下面那块地皮你就只能从议定的租约获得微薄的年租金。

我还告诉乔治,我的另一个方案是整修和翻新现有的大楼,在其后的30年赚些适中而公平的利润。实际上我不敢肯定我能获得这笔生意的贷款,但我也不要让他认为与公平房地产公司合股是我唯一的方案,这样,他与我讨价还价就会感到无拘无束。

幸运的是,乔治几乎马上就喜欢合股这一主意。他怀疑我建这座庞然大物是否能得到城市规划委员会的批准,但他也看到了我在康莫多尔饭店取得的成就。

到我离开他办公室时,他给了我一个契约——条件是我须履行诺言,不负所望。我再次发现我又在临时契约上变戏法。

我的下一个行动是用我的前两个契约——邦威特租约和公平房地产公司的地皮——设法从蒂法尼获得第三个契约。

尤其想买蒂法尼上空的空中权,蒂法尼在57大街和15大道的拐角处直接与邦威特相邻。要买那些空中权,我得弄到规划的合并地皮,那就会允许我建一座更大的楼房。遗憾的是我不认识蒂法尼的任何人,其主人沃尔特·霍温不仅是传奇的零售商,而且以难处、贪婪、狡诈的秉性而为人所知。

尽管如此,我很欣赏霍温,因为经他手的东西会变成金子。他经营洛德和仄勒时最佳,在他经营蒂法尼的长时间里仍最佳。

我在集会上看到过他,他是这样一个人,仪态大方,无懈可击,头发全白,衣着考究,帝王风度。若你把蒂法尼的总经理演成一部电影,沃尔特·霍温就是主角。

我决定直接找霍温谈,我打电话给他并作了自

我介绍。我非常殷勤,非常谦恭,他同意见我。

此时,德尔·斯卡特已做了一个我心目中的那种大楼的比例模型,以及一个可供选择的大楼模型,若我得不到蒂汉尼的空中权,就选用后一个。

我带着两个模型去见霍温。我对他说:“瞧,我想买你的空中权,因为那能使我建一幢更好的大楼,你自己也会因此而更喜欢。卖给我空中权,你就会永远保住蒂法尼。没有人有机会再在上面搞建筑,因而也没有人敢拆掉它。”

我对霍温说,另一个原因是若我没有他的空中权,纽约城就会因为技术上的原因要我装上小得可怜的钢丝网窗,在蒂法尼上空150层楼房上都装上这样的窗子,那真是难看。有了他的空中权,我就能在楼房可以俯视蒂法尼的这一边装上漂亮的风景窗。

这时我给霍温看了两个模型——一个是豪华大厦的模型,也就是现今普郎特大厦的基本设计,另一个是供选择的丑陋的楼房模型。“我给你1500万美元,”我对活尔特·霍温说,“让我来保住蒂法尼吧!作为回报,你卖给我空中权,而这种权利你从来不用。”

霍温已在蒂法尼呆了将近25年,他把蒂法尼建设成为一个极其成功的企业,不用说,他为自己的创举感到自豪。我迎合他这种心理,使劲奉承他。这招还真灵,他马上喜欢我的观念。“瞧,年轻人,”他说,“这笔生意就按你建议的价格,我与你成交了!我只希望你作的这项工作会像你说的那么好,因为我想引以为荣。同时,我还有个小问题,我和我夫人将要出去度假一个月,等我回来以后才有时间谈此事。”

我马上就感到紧张不安。我说:“哎呀,霍温先生,那是个大问题,因为,若我有你的空中权,我就可以建一幢完全不同的大楼,这是个基础,我要在这基础上去征求城市规划委员会的意见。如果由于某种原因使你在走后改变了主意,那么我为城市规划委员会的意见审批所作的大量工作就会付之东流了。”

活尔特瞪着我,好像我侮辱了他。“年轻人,”他说,“你可能没弄明白是怎么回事,我握了你的手,这笔生意就定了,就是这样。”我默不作声。尽管房地产生意中有高尚正直的人,我还是更习惯于这样一类人,即与他们打交道你根本就不想费事去与他握手,因为你知道那毫无意义,我谈的是那些卑劣的家伙。有些使人不寒而栗的事表明与他们打交道除了一纸合同以外,没有什么可信任的。

与沃尔特·霍温在一起,我认识到,我在与一个完全不同类型的人打交道,他是那种讨厌别人建议的人,故他可能会否决这笔生意。他以居高临下的那种方式讲话,所以实际上驱使我感到有点内疚,我竟然说出在我们的生意中可能会出错的话。

沃尔特·霍温刚走,菲利普·莫里斯就与大中心站做了笔生意。他买了大中心站上空的空中权,价格远远超过我同意付给蒂法尼空中权的价格,而蒂法尼的位置大大好于大中心站。

接着,在同一个月内,又有几笔空中权的生意,也是大价钱。很简单,纽约城复苏了,不动产市场在生意上开始有所突破,我知道霍温是个高尚正直的人,但我禁不住要担心。当他听到其它那些生意时,他会有什么样的感觉。

他回来几天后,我们再次会面,讨论几点关于我们的生意。我们刚坐下,他的两个高级职员就指出了市场上发生的事情,企图说服他不要做这桩买卖。我感到不安,但我很快就看出,霍温更不安。“先生们,”他说:“我一个月前与这年轻人握过手。我做一笔生意就是一笔生意,不管好坏,我相信我用不着再解释了。”这就是那件事的结局。

后来我听说霍温又迈进了一步,在这同一时期,他显然已决定做另一笔生意,比与我做的生意大得多,把蒂法尼卖给了埃冯公司。我认为与蒂法尼这样的优等商店相比,埃冯则是个二流买主。

另一方面,他们出这种价格我不能责怪霍温同意出售。然而,作为其中的一个购买条件,埃冯公司要霍温同意不与我成交空中权这笔生意。我听说霍温立场坚定,也告诉埃冯的高级职员,若他们在空中权这笔生意上作梗,那么他们就不要买这商店了。他们降低了要求,买了商店,我的生意也成交了。

沃尔特·霍温是个高尚正直的人,是第一流的人物,正是这点使他成为一个不凡的零售商,这也就是自他离开以后蒂法尼再也不是原来那个样子的原因。

给您举个例子吧。霍温在蒂法尼有一条方针是,是最佳客户进来时,他们可任意选拿自己想要的东西,记帐签字,以后付帐,既简单又方便。埃冯一接管蒂法尼,其会计组马上就制定新的方针,包括介绍蒂法尼的蓝色塑料信用卡。

那倒是挺不错,只是蒂法尼的常客听说他们也一样得用小塑料卡就不乐意。重要的是你要使你的常客感到受到特殊优待才行。

开头同意当顾问的霍温不久就感到倦怠,便离开了,那使事情每况愈下。在霍温经营蒂法尼期间,

店前的街面从来看不到小商贩兜售冒牌表、廉价珠宝饰物,从来没有堵塞的人群把15大道搞得污七八糟。

无论何时,沃尔特·霍温看到小商贩,他就会以威严的口吻对他的手下人说:“你怎么能让他们干那些呢?”几分钟以后,小贩就不见了。但霍温一离开,马上就有十几个小商贩在蒂法尼门前搭起店铺,自那以后,再也没搬走。

然而,我倒是从沃尔特·霍温那儿得到教训。我现在雇用一些体格高大的保安人员,以确保特朗普大厦门前的街面上干净整洁,无商贩。

我一旦获得蒂法尼的空中权,再要一块地皮就行了。沿57大街与蒂法尼相邻有一小块地租在邦威特手里,大概有4千平方英尺,若要建我心目中的那种大厦,那是关键的一块地。城市规划委员会的规章里有这样一条,任何一幢楼后面的后院至少要留30英尺的空地。没有这最后一块地,我就可能被迫从已设计好的大楼的地皮上砍出一块作后院,那就太糟了。

我要的这块地属于一个名叫伦纳德·坎德尔的人所有。买了邦威特的全部契约,实际上我已控制了这块场地,但我又一次面临的问题仍是短期租约。剩下的租期不到20年,还包括数条规定,想在规划上作点改动,实际上简直不可能。

幸运的是,伦纳德·坎德尔和霍温一样,是个正直高尚的人。伦纳德从三、四十年代在布朗克斯靠买公寓大楼开始了他的不动产生涯。与那些小房东不同,他看到马上要实行房租管理,要决定赶快摆脱。他把所有楼房都卖掉,来到曼哈顿,在此他开始买头等房地产的土地租赁权——即大楼下面的土地。

随着市价上升,伦纳德越来越富,他自己经营楼房不会有任何问题,同时期,住在布郎克斯的那些房东则直线而下,因为事实证明租金管理对他们是一场灾难。

我离开布鲁克林,跳出父亲的生意圈,原因之一也是为了逃脱租金管理,所以从一开始我和伦纳德就有共同语言。我的问题是伦纳德不是卖主。这不是价格问题,也不是他对57大街那块地有什么特殊的感情,只不过是伦纳德什么都不卖,从理论上说,曼哈顿的土地价格长期以来只有一个方向,那就是上升,当然他完全正确,尽管我们相处得不错,但伦纳德仍不肯让步。

后来有一天我发现在我的蒂法尼生意中有一笔意想不到的红利。在审查我的空中权合同时,我发现蒂法尼有买卖特权的条款,即在一定时间内有购买邻近坎德尔地产的权利。

我自言自语,上帝啊。这就能使我有一个办法与伦纳德谈判。于是我回去找沃特,我说:“听着,你永远不会去买坎德尔那块地吧?若我把你的买卖特权也买下来作为我生意的一部分,你介意吗?”

沃尔特表示不介意,我没有权利行使这种特权,因为这种特权属于蒂法尼,故而不能转移。伦纳德可能是对的,但在诉讼中,我也有可能胜讼,获得行使这一特权的权利。

我向伦纳德指出这点,我们坐下来不到20分钟就做成了一笔对双方都有利的生意。我同意撤回行使这一特权的诉讼,作为回报,伦纳德同意将我这块地皮的租约从20年延长到100年,长到足以盈利。

他还重写了租约,以消除重新规划的禁令,同时我同意付稍高一点的租金,但对这头等的地皮的长期租约来说仍是很低的。伦纳德和我握手言和,我们一直是至交好友。

事情的变化真有趣。伦纳德是个上了年纪的人,在过去的几年里,他已开始考虑其继承人和遗产。

早在1986年,他打电话给我,说他愿把中央公园南的里兹·卡尔顿饭店下面的地皮15%的股份送给我作礼物,这是他拥有的地皮当中较有价值的一块地。

此外,当饭店的租约到达25年时,他让我控制这块地皮的处置权。伦纳德对我说,他的目的是把这块地放在他认为最得益的人手里,然后这能使他拥有大部分所有权的继承人得益。伦纳德是个慷慨大方的人,也是个非常精明的人。如果我接受他的这一礼物,我就要为坎德尔家族拼搏。

到此为止我获得了57大街的坎德尔场地,这是1978年12月,我正处于微妙的状况。我把所需要的地皮都集中到了一起,并设法使这笔生意不透一点风,但我与吉尼斯科仍没有合同。

1979年开始了,我的律师与吉尼斯科的律师仍在讨论几个最终问题,我们希望最迟不超过2月份签合同。

但在一月中旬,有话传到不动产界,说吉尼斯科可能出售邦威特场地。正如我预料的那样,吉尼斯科马上被那些对此感兴趣的买主团团包围,这当中有腰缠万贯等着挥霍钱财的阿拉伯石油商。

我敢肯定,吉尼斯科会突然甩手不干,尽管我们的合同在准备之中,但一切都很清楚,若吉尼斯科能找到方法解除协议,他就会这么做。

此后得感激我的福星。我从杰克·汉尼根那儿弄到的那张意向书,没有这意向书就甭想成交这笔生意。我不敢保证这意向书有法律约束力,但至少我可以提出诉讼,使邦威特房地产在几年内不得出卖。

当然我要让吉尼斯科知道,若他们否认我这笔生意,我就打算全力以赴去诉讼。债权人逼债紧急,我知道吉尼斯科没有多少时间了。

1月20日晨,我接到一个电话证明是件幸事。这是《纽约时报》的记者迪·魏德迈打来的,他想知道我与吉尼斯科做生意买邦威特大楼是否是真的。吉尼斯科仍在寻找出路,拒绝给魏德迈任何信息。

就我而论,在合同签字之前,决不能泄密,因为我不想引起一场投标战。但现在谣言四起,并且我还有一个畏缩不前的卖主。故我决定承担风险,向魏德迈确认,我已与吉尼斯科就房地产达成协议——因为我想在这块场地上建一座新的大厦,邦威特大概就在近几个月内关闭。

我的主意是对吉尼斯科施加公众压力,以达到预期的协议,但没有想到其次的益处。翌日晨,魏德迈的文章一见报,邦威特的最佳雇员就带头到萨克斯15大道的伯格多夫·古德曼和布卢明代尔等商店去寻找新工作。邦威特开始失去成群结队的最佳工作人员,几乎不可能经营这商店了。

我相信,那是在吉尼斯科的背后猛击一掌,他们不再畏缩不前。《纽约时报》登出文章5天后,我们签了合同。该公司的穷途末路拯救了我的生意。

另一方面,穷途末路也是双刃剑,因为吉尼斯科急需现金,故他们坚持一个异乎寻常的合同。在标准的房地产生意中,签合同时要支付10%的定金,剩下的90%在合同结束时支付。

而吉尼斯科要求我们付合同价的50%即1,250万美元,另一半在合同结束时支付。我的律师劝我不要同意此要求,他看到这笔生意有一定风险,即在我们合同结束之前该公司就可能破产。若破产的话,主管破产业的法官就可能把我下的合同定金拿去付给其他债主,因为他有权这么做,我的律师说我冒如此大的风险,投入这么多的钱实在是太轻率。

我则另眼看待这笔生意。冒险下1,250万美元的定金我并不害怕,但同时我相信,给吉尼斯科的钱越多,他们偿清的债款就越多——竭力使其债主不接近他们。

由于我们彼此的利益是尽快结束这笔生意,故我的风险期也就相对短些,从签合同到合同结束经常是6个月或更长一些时间,而我的这笔生意60天就了结了。

此外,我在这笔生意中已投进大量的时间和钱。早在8月份,第一次与杰克·汉尼根会面以后,我就开始规划场地,并开始与纽约城谈判以获得市规划委员会的批准。

实际上,离开杰克·汉尼根的办公室后几分钟,我就给德尔·斯卡特打了电话,叫他到邦威特现场见我。他到那儿时,我指着大楼问他认为这块地方怎么样,他说显然是头等位置,但他问我,我心中到底想建什么样的大楼?

"想在纽约建一座令人难以相信的大厦,"我对德尔说:"我要你马上投入设计,因为我想知道我以正常合法的手续建的这座大厦究竟能有多大。"

从一开始,大厦的规模就予以最优先考虑。有如此好的位置,我建的公寓间越多,希望从投资中获得的利润就越大。此外,建得越高,从房间望出去的景色就越壮观,我收的房租就越高,从现代艺术博物馆来的名叫阿瑟·德雷克斯勒的家伙说得好,他说:"摩天大楼就是赚钱的机器。"德雷克斯勒意在批评,而我则把它看成是激励。

从一开始,与我谈话的每一个人都怀疑,在这挤满又旧又矮砖石房的15大道建一座庞大的玻璃摩天大楼,我是否能获得批准。当然建海特饭店时我也听过同样的话,故我没把这箴言当回事。把商业需要放在一边,我还是感到高楼比矮楼要引人注目得多。

德尔很快就卷入我的热情之中。当社团委员会的有些人听说我打算建的大楼太高,遮挡阳光,就喋喋不休地抱怨时,德尔半嘲笑地说:"如果你想要阳光,就搬到堪萨斯去吧!"

对于任何新大楼,它的高度由楼面的面积来决定,特别是,一幢大楼的总面积不得超过该大楼地皮面积若干倍,但在这块地上,楼面面积比的最大值是21∶6。

当然那正是我要寻求的,我知道有一场恶战,德尔首次计算时,只用邦威特场地,没有把蒂法尼空中权和坎德尔那块算在内,他肯定我们最大的楼面面积是8:5。

他说,这可改建成20层的大楼,每层楼面的使用空间是1万平方英尺。我马上告诉他可改成40层的大楼,每层楼面的使用空间是54千平方英尺。这样,从公寓房间望出去不仅景色壮观,而且每层楼的房间也少些,这是另一种奢华,给人以享受和舒适,买主应付额外费用。

当然我不打算满足于这样低的楼面面积比,对

于开创者，我的楼面面积比在我获得蒂法尼空中权时实质上就增大了。

另外，开发商为城市规划委员会做些他们认为如意的事也能获得额外的楼面面积比。以本场地为例，我多建些住宅单元，而不仅仅建办公室。因为办公楼会使步行的人大大增多，使街道拥挤。此外，在底楼为行人建一个公共区域——穿街拱廊商店，再建一个零售商店，比法律上允许的最小零售空间小些，最后在销售区和拱廊内建一个公园，这些都能使我得到好处。

为了获得我能占据的每一个优势，我开始与德尔设计各阶层人购货的门廊。作为经营生意，零售门廊似乎不大会成功。封闭式购物林荫路在全国风行一时，但这在纽约几乎从来没有成功过。

标准的郊外林荫路干净整洁，管理得法，安全可靠，这就是大部分人在此感到舒适惬意的原因。相反，纽约似乎喜欢在繁荣的砂砾和街道上生活，他们高兴与沿街小贩做生意。

据估计，即使门廊不是很成功，我在住宅大楼外加的几层门廊所获得的利益也应该比其成本要多。直到后来，当我们以房客吸引商店的租户时，我才认识到门廊将会成为某种特殊的东西，以其自身的条件风行纽约。

在早期阶段，我集中精力于大楼本身的设计。我要创造某种使人难忘的、巨大雄伟、值得纪念的东西。但我也知道没有独特的设计，这摩天大楼就永远得不到批准。标准的四堵玻璃将赶不上纽约城飞速发展的规划。德尔已投入工作，他绘出了三四打图纸，随着我们工作的进展，我从每张图中挑出最佳点。

开始，我们设计把玻璃大厦建在一个矩形石灰石基础之上，但看上去外观不美。后来，我们又试着设计有三个外部玻璃电梯，但那占用了太多可出售的内部空间。

最终，从街道退回邻近蒂法尼大楼的高度，德尔想设计为一系列平台。我和我的妻子伊瓦娜同意这一缩进方案，这使我们这座大楼直观不像其它摩天大楼那样给人以庞大的感觉，在较高的楼层，我们决定用锯齿形设计。这种“Z”字形设计使大楼有 28 个不同的面，效果极佳。

显然这种设计比某些标准设计的建筑费用要昂贵得多，但优点也显而易见。有 28 个面，我们将建成一座引人注目、与众不同的大楼。这种多面还可以确保每个房间至少有两面的景色，最终可使我有可能卖更高的价。

对我来说，我们正在创造人间天堂。该设计看上去雄伟、富丽，也极好销售。要真正击中本垒球，这两方面都需要。

接下来的一场挑战就是使该设计得到纽约城的批准，这是指在其它事情当中，包括征求市规划委员会的不同意见。规划法律要求我们把底楼的穿街拱廊商店建成南北向，也就是从 57 大街建至 56 大街。那意味着大楼的大门面向 57 大街，而不是 15 大道，而后者明显更引人注目。

我们向市规划委员会指出，在我们场地和麦迪逊大街之间的 IBM 公司（国际商业机器公司）门前已有了南北向的穿街拱廊商店，再建一个就多余了，若我们的拱廊商店东西走向，我们就可以把 15 大道至 IBM 公司的门廊，一直到麦迪逊大道全都连接起来。

出乎意料的是，大家都同意这是最佳方案。我们征得各方同意后，最终使这富丽堂皇的大门面向 15 大道。

从一开始，该城回避我们提出的大楼规模——70 层高，楼面面积比的最大值为 21.6。早在 1978 年 12 月，甚至在我结束邦威特的生意之前，市规划委员会就告诉我们，他们认为我们要建的楼房太大，反对我们用得益法来增大楼的面积比。

幸运的是，到 1979 年我结束了我的地皮买卖，并进入与城市规划委员会的严肃谈判，我有我自己的攻防手段。对于开创者，我可以选择建一种“非规划”大楼——即你不用去征求任何不同意见。就如同我与沃尔特·霍温早就做的一样，我让德尔准备这种大楼的模型，以给市场规划委员会的人看。

真可怕，一个薄薄的四面箱向上延伸 80 层，一直伸到蒂法尼的上空。我们处于这样一个位置，即若纽约城不批准我们想建的大楼，我们就准备建“非规划”大楼，我们让他们看该大楼的模型及示意图。很自然，他们感到很可怕。我敢肯定他们不相信我们会建这大楼，甚至怀疑这大楼是否可行，但没有办法，他们得相信。

我接着使用的策略是邦威特·特勒分店，地点从佛罗里达的棕榈滩一直到加利福尼亚的贝弗利希尔斯。那以后不久，商店联合公司的经理和总裁，一个了不起的零售商名叫托马斯·马乔斯的人同我打上了交道。

马乔斯 1966 年接管商店联合公司时，该公司濒临破产，但 10 年后，他把它变成了全国最强的零售

公司之一。马乔斯对我说，他刚买的几个邦威特商店都相当成功，他觉得关键是要在曼哈顿必须有邦威特旗号。

他说，最理想的是保住57大街和15大道的商店，不仅因为它有50年的历史，而且因为那是个无与伦比的位置。

我马上对汤姆（托马斯的昵称）说，我不可能使邦威特拥有以前那么大的空间。但我可以把57大街前面的一块好地方给他，与我打算在底楼建在门廊直接相连接。我给他看了我的平面图，很快我们就定下了这笔生意。

这对汤姆很有好处，因为我们签了长期租约，每平方英尺的租金远低于我后来大楼内其它零售空间所得的租金，这对我也很有好处。我租给商店联合公司5.5万平方英尺，给他们一个比原邦威特规模小1/4的商店——年租金为300万美元，加上他们的利润百分比。我花了2,500万美元买了邦威特的租约和大楼，连10%的抵押品在内，我的财产维持费一年约为250万美元。

换句话说，我花250万美元买这块地，再从总面积里租出一小部分给商店联合公司赚回300万美元。那意味着一年利润50万美元，且拥有的地什么用也没有——在我开始施工前全都作了担保。还算好，由于我仅把场地的一小部分给了新邦威特，故我可以把其余的租给其他零售商。

我在邦威特获得的最佳物乃是纽约城非常想保留的这个店，这对批准我的规划帮了大忙，于是呈给市规划委员会的这宗案卷，简单而有力。我对他们说，若你想要邦威特回到15大道，你就应批准我的规划。

即使有这点还不够，要肯定我的规划被批准仍相差甚远，地方社团委员会反对建这么高的大楼。作为一种挫敌的策略，他们建议对新大楼的讨论暂停6个月，以便研究纽约城是否建筑过密。这又冒出一个禁止楼房发展的委员会。这种事情一发生，政治家们马上就有膝痉挛反应：他们抓住这个理由不放。

回顾过去，我认为用政治或用某种其它手段达到目的没有什么关键性区别，这条路或那条路都一样。我绝对相信是建筑本身赢得了我们的规划的批准。也许没有人比埃达·露依·赫克斯塔布尔更有影响，然后就是《纽约时报》的建筑批评家。

在城市规划委员会对我的规划投票之前，我有意冒险邀赫克斯塔布尔看我的模型和示意图。《纽约时报》的权力的确令人生畏。当然它是世界上最有影响的报馆之一，我认识并看到赫克斯塔布尔写的任何东西都有巨大的影响。

除此之外，知道她对摩天大楼总的说来有敌意，并且她通常宁可要古老的楼房，而不要华丽的大厦。

但到1979年中，我担心我是否能使我的规划获得批准。我估计赫克斯塔布尔不可能使事情更糟，若我运气好的话，她还可能写些有助于我的文章。

6月初，赫克斯塔布尔来看我的设计图。7月1日星期天，《纽约时报》的艺术和《八小时之外》一栏刊登了她对特朗普大厦的“建筑观点”，题目是：“纽约特级设计的巨型炸弹”。

这大标题对我的规划获得批准比我所说所做的任何一件事都更有力。该评论文章有前半部分抱怨我的大楼太大，暗示我不择手段扩大规模。

但有趣的是，她责怪我并没有像批评纽约城那么厉害，对于规划法，她鼓励开发商去做我所做的事。文章结尾时，她精彩地写道：“无可辩驳，这是座惹人注目、富丽堂皇的大厦。”

10月份，规划委员会一致同意批准我们的规划。委员会说他们更喜欢特朗普大厦用砖石外表，因为这样更能与邻近的楼房兼容，但又补充说，若我能为公众提供“极其舒适的场所”，他们不坚持自己的意见。

最终，我们商定楼面的面积比为21，比最大值21.6几乎少不了多少，比我原先寻求的只少两层楼，我很满意。这使我能建68层高楼，包括6级双层开花板的巨大门廊，这使特郎普大厦成为纽约城最高住宅大楼。

我的规划批准后，接着的一场挑战是建造这座大厦。

1980年10月，蔡斯·曼哈顿银行同意为特朗普大厦的施工提供贷款。我把该工程承包给了HRH施工公司，由他们做我的施工总承包商。整个工程的预算——从获得地皮、施工、财产维持费到做广告及宣传——总共为2亿多美元。我雇来作我私人代表监督施工的巴巴拉·丽丝是纽约第一位负责摩天大楼的女性。

她那时33岁，以前曾为HRH工作过，我在康莫多尔工程上见过她，她在那里是机械方面的监督人。我喜欢她的泼辣、有主见、从不听信别人胡说八道。比她人头高一半的彪形大汉都有些怕她，她知道怎样调动人，怎样把事情做好。

真是有趣，我母亲一生都是个家庭主妇，而我的上层工作则雇了许多女性。她们一个个都很能干，实

际上，她们起的作用远远超过她们周围的男人，在我公司当了 10 年副总经理的露依丝 · 森夏茵，是我从未见过的最不屈不挠的斗士；主管销售并监督大楼内部设计的副总经理布兰奇 · 斯普拉格是我见过的最佳推销员及经理；我的高级助理诺玛 · 福德勒是个温柔可爱、妩媚动人、时髦漂亮的女人，但她外柔内刚，有些人想支使、摆布她，但他们很快就发现自己有眼不识泰山；我的妻子伊瓦娜是个伟大的经理，她对其属下非常好，但她严以律己，相当好胜。她的部属都很尊敬她，因为他们知道她对自己跟对他们一样严厉。

1980 年 3 月 15 日，我们开始爆破邦威特大楼，旋即我就发觉自己在两个半浮雕艺术装饰雕塑的问题上，被卷进一场轩然大波。

1979 年全年，在我宣布规划并开始谈判批准问题后的很长时间，没有任何人表示对那些中楣装饰感兴趣。城市规划委员会、文物建筑保护单位、地区艺术团体，他们没有任何人提出拯救这些雕塑。

最后，1979 年 12 月中旬，在我开始施工的短时间内，我接到首都艺术博物馆的一个人打来的电话，问我是否考虑捐献中楣及铁栅。我说，若能救下来，我会很高兴地把它们捐献给博物馆。

后来，我们开始爆破，到取中楣的时间时，我手下的人来找我，他们说："特朗普先生，这些东西比我们想象的要沉重的多，如果你想拯救的话，为安全起见，我们得加进专用的脚手架，至少要花几个星期的时间。"我用于本工程施工贷款的财产维持费是巨大的，若延误工期，施工造价的超支费就甭提多高了。

我不准备损失数十万美元去拯救几个艺术装饰雕塑，我相信那价值甚微，也许一点价值没有。故我命令手下的人把它们拆下来。

我没想到这会引起人们对我的义愤。翌日，《纽约时报》的头版刊登了工人炸坏雕塑的大幅照片，我知道接着我就该成为众矢之的，成为现代开发商干坏事的代号。《纽约时报》的一条编者按将这次爆破描述成"金钱胜过公众的情感"，接着说："显然，大楼并不造就大人物，大买卖也不造就艺术家。"

这不是你喜欢的公众舆论。回顾过去，我后悔毁掉了那些雕塑。我不相信它们有什么真正的价值，我仍认为许多批评家是骗子和伪君子，但现在我明白了，某些事件可能具有象征性的重要性。

坦率地说，我太年轻，也太匆忙，以致没考虑到那一点。重要的是不管人们怎么想，但如不是绝对需要那么做，我看上去并不是个坏家伙。

令人啼笑皆非的是，这场轩然大波给我出售特朗普大厦帮了大忙。由此引起的故事，千篇一律总以这样一句话开头："为了给世界上最豪华的大楼让路……。"尽管这些公众舆论几乎全是反面的，但舆论很大，这使特普朗大厦引起人们极大的关注。旋即我们就看到公寓房间出售的高潮。

我并不是说那是好事，事实上，它可能说明我们生活在其中的这种文化多少有些堕落，有些不合常情。但我是个商人，我从经验中得到教训：宁要好舆论而不要坏舆论，但深入基层去观察事物你会发觉，有时坏舆论比没有舆论更好，总而言之，轩然大波倒宣传了特普朗大厦。

故其结果的确很不错。在开始施工之前，我就认识到门廊将被证明是特朗普大厦最令人眼花缭乱的部分。开始，我们的设计布局只是为了吸引零售商来租用，但当我看到最终的图纸和模型时，我就认识到它可能会壮观，引人注目。我决定，为了挖掘潜力，达到这种可能性，不管多少钱都要花。

最佳的例子也许是大理石。原先我想用褐色华丽的大理石，它曾很成功的用于海特大饭店的门厅，但后来，我相信用于饭店门厅很漂亮，并不一定适合于零售商店的门廊。我和德尔、伊瓦娜看了几百遍大理石样品。

最终我们偶然发现一种珀尼奇角砾岩，这种大理石的颜色罕见——是玫瑰色、桃红色和粉红色的混合体，高雅极了，确确实实惊得我们目瞪口呆。当然也出奇的贵，因为它是一种不规则的大理石。我们去采石场时，发现大部分大理石都含有大白点和白色纹理。

这使我产生了不快之感，因为它夺走了这种石头的美。最终我们带上墨胶到沙石场，把石板划分开来，划分以后就成为最佳品了。其余的都是废弃掉，废弃部分可能占 60%。此项工作结束时我们已跑遍整个山顶，选遍了采石场。

下一步，我要确保找到最佳工匠，切割并铺设大理石，因为除非你有最佳工匠，否则就会把边切成锯齿状，参差不齐，匹配不上，那么就前功尽弃了。

楼面及 6 层楼的墙用了很多大理石，我们下的功夫不少，也确实加强了效果，它给人们豪华之感。人们对门廊的评论，特别是对大理石颜色的评论始终入耳中听，令人振奋，这一切都是为了让购物的人们感到舒适，也是为了让他们鼓足气花钱。

当然，大理石只是门廊的一部分，整个门廊空间都非常引人注目。我没有用铝做栏杆，虽然用铝材既

省钱又实用;而我用抛光的铜材料,这比铝要昂贵得多,但也要高雅,它与大理石的颜色奇妙地混合在一起,真是富丽极了!然后我们用了许多反光玻璃,特别是电梯的边上。

这很关键,因为它使相当小的中心空间看上去大多了,也更光彩夺目。全部门廊中只用两根结构木,这也是为增强人们的宽敞感。其结果是不管你站在何处,都没有任何东西遮挡视线,给你一种开阔、心旷神怡的感觉。

门廊引人注目的第三个原因是在15大道建的那个特大的大门,开始我曾竭力反对过。规划委员会的规章要求只有15英尺宽,我不想失去15大道前面更多的零售空间,除非我不得不那么做。

然而,纽约城非要我加到30英尺宽不可,最终我很不情愿地同意了。这用了我一些非常有价值的零售面积,但现在我认为这个如此壮观的大门更有价值。我把这全归功于市规划委员会,感谢他们加宽了这个大门。

门廊中最后一个关键的要点是沿东墙下来的瀑布。瀑布将近80英尺高,建它花了我200万美元。开始我手下大部分人都赞成在墙上画上壁画。对我来说,那太过时了,无独创性,不能引起人们的兴趣。

结果,事实证明瀑布本身就是一种艺术形式,它对人的吸引力比一些艺术画效果要强烈得多。若大部分林荫路在某种程度上获得了成功,那是因为他们安全、单一。我相信特朗普大厦门廊的成功是因为相反的原因。确确实实,走过门廊有一种心旷神怡的感觉,就如同身临仙境。

我们力争使人们在公寓房间里也有这种感受,我们要提供的最能刺激人心的当然是景色。因为30层以上才是住宅单位,故大部分住宅单元都高于周围的楼房,这就是说,他们可以看到北面的中央公园、南面的自由女神像、东面的伊斯特河、西面的哈得逊河。

此外,大楼的锯齿形设计使公寓里的所有主要房间至少有两面的景色。然后,为了确保能饱览这些景色,我们建了从楼面到天花板的大窗子。本来我想建的窗子是从地板一直到天花板,但有人告诉我,窗子下面至少得有点基础,不然有些人会头晕。

有趣的是,公寓间里面倒是没有像外面许多要点那么重要。我们很快发现有这样一些人,他们花了100万美元买一个两卧室的临时寓所,或花500万美元买一个四卧室的套楼公寓间,尔后又去雇自己的设计师,拆毁房间内的主要装置,重建适合自己口味的公寓间。

由于设计新颖,材料高档,位置一流,加上宣传、运气和时机的混合,使特朗普大厦具有一种神秘的气氛,故其公寓间售价惊人,是前所未有的。

在特朗普大厦之前,达到这种神秘性的最后一幢大楼,是建于1970年的奥林匹克大厦,地点位于离15大道不远的51大街。关键是它属于阿里斯托尔·奥纳西斯所有。

那时,奥纳西斯过着令人惊奇的奢侈生活。他娶了杰基·肯尼迪,是个乘喷气式飞机到处旅行的头号富翁,他在世界各地都有公寓,有大型游艇,甚至有自己的斯科皮斯岛屿。

他财大气粗,虽然奥林匹克大厦不是一座特别引人注目或特别吸引人注目的大楼,但正是他在关键时候做出了关键性的成果。使之能够悄悄夺走差不多同时兴建起来的位于东57大街的加勒利亚豪大厦的上层市场。

结果,特朗普大厦也悄悄夺走了大有潜力的主要竞争者的市场。早在我做邦威特场地生意之前,就有一个开发商宣布要在现代艺术博物馆的上面建一座公寓大楼,地点位于离15道不远的53大街。

按理说应该是极成功的。与博物馆相连应该是很有声誉,地点不错,建筑设计师是大名鼎鼎的西泽·佩利,且开发商也说要不惜一切费用将其建成第一流的大厦。

然而,特朗普大厦比博物馆大厦要好销得多。首先,尽管我们开工迟,但特朗普大厦的公寓间销售则与博物馆大厦差不多同时开始。

从一开始,我就看到了我们有几个优越条件:一,我们在15大道的位置居上。二,博物馆大厦的外形设计次之。三,博物馆大厦的多色玻璃外表不引人注目,门厅也不能与特朗普大厦的门厅相比。

最终,博物馆大厦销路不佳。他们的广告单调无味,引不起人们的兴趣,结果就按普通的大楼处理了。

对比之下,悬殊甚大,我们竭尽全力,大肆宣传,把我们的大厦吹得天花乱坠。从开始出售特朗普大厦的那天起,我们不仅把它看成是一座最佳位置的漂亮大楼,而且把出售当作一件大事来办。我们摆出这样的姿态,此地是供有钱人居住的地方,是城中最佳居处。我们是在出售仙山琼阁,一个美妙的仙境。

只有一个市场我们没有涉及,那就是纽约的旧派,无论如何他们总想居住在较老式的房子里。相反,我们可以吊其他有钱人的胃口。

很明显,我们自然选择娱乐业人士,主要是为了创造某种有魅力的东西。外国人是另一个大市场——欧洲人、南美人、阿拉伯人和亚洲人。

实际上,我们给他们提供直接优惠条件。在开始出售特朗普大厦时,纽约只有这一座公寓大厦。在公寓大厦里买一个公寓间,需要的就是钱,没有许多繁杂的手续。而要买一间合作委员会的房子,也就是纽约当时的大部分楼房,你需要其董事会的批准,那些人有诸多滑稽可笑、专横武断的权力,包括有权要求各种财政数据、社会证明人和私人接见。

然而,他们可以不作任何解释,胡诌些理由拒绝你。这是一种歧视、排外。最糟的是合作委员会的许多人以炫耀其权力为乐事,从中获得刺激。这荒唐可笑,愚蠢之极,可能也不合法。但碰巧,这大大有利于特朗普大厦的销售。许多外国富豪没有这些合作委员会的合适的社会证明人,他们也不想受一帮爱窥探陌生人秘密的人的检查,故而他们来找我们了。

我仍记得那天早晨,我们刚开始销售公寓间,我的一个销售员就闯进我的办公室。"特朗普先生,"他说:"我们遇到麻烦了。博物馆大厦刚刚宣布了价格,他们的价格比我们的要低得多。"我思索片刻,意识到这实际上是在唱对台戏:博物馆大厦只是害了自己。

我们为此竞争的那类有钱人并不在公寓上讨价还价,他们要讨价还价的是其它东西,他们说到底要的是最佳公寓,而不是最佳买卖。博物馆大厦将其公寓间的价格定在我们的价格以下,也就是向公众宣布它不如特朗普大厦那么好。

许多人认为我们是企图吸引著名人士到特朗普大厦来,或是我们雇了高级公关公司做了宣传。实际上我们没雇任何人来做公关工作。买公寓间的每个明星——约翰尼·卡森、史蒂文·施皮尔伯格、保罗·安卡、利伯雷斯及许多其他人——是他们自己来找我们的。

我没有给他们什么特殊的优惠。其他开发商减价是为了吸引明星和著名人士,而对我来说,那正是弱点的标志。真正了不起的是,著名人士愿意出全价买公寓间。

开始销售公寓间不久,我接到一个记者打来的电话,问我查尔斯王子买了特朗普大厦的一个公寓间是否是真的。碰巧,这周恰逢查尔斯王子和戴安娜王妃结婚,那是他们是世界最受庆贺的一对,关于销售,我们的政策是不予置评,那就是我告诉记者的话。

换句话说,我拒绝确认或否认谣言。很明显,然后记者决定打电话给白金汉宫。此时,这对皇家新婚夫妇已去度蜜月,他们到大不列颠游艇俱乐部去了,故宫金宫的代言人和我说的一样:他们不能确认也不能否认这谣言。

这就是新闻界所需要的一切。在不否认的情况下,皇家新婚夫妇考虑购买特朗普大厦公寓间这件事成了全世界的头版新闻。当然这无损于我一根毫毛,但我暗自好笑。

就在一个月前,查尔斯王子到纽约来访问,大批爱尔兰共和军出来保护他。一天晚上,查尔斯王子在林肯中心出席音乐会,几百名保护人员在外面守卫,嘘声、尖叫声及扔瓶子的声音响成一片。

对他来说,这真是一次可怕的经历,我简直不能想象它会给查尔斯留下一个很大的欲望——在纽约城买个公寓间。虽然特朗普大厦是座雄伟的摩天大楼,但我猜想,查尔斯王子自小在白金宫长大,他会发现很难习惯于任何公寓。

越是供不应求,人们就越想方设法得到,这就是逆反销售术。若你坐在办公室,手里拿着一份合同,急于做成上门的每笔生意,显而易见,人们就会认为这些公寓间供过于求。因此他们从来不急于签订合同。

有人进来时,我们先领他去看标准公寓间,然后坐下来慢慢谈。如果他们很感兴趣,我们就会告诉他们,这些称心如意的公寓间已有好多人等着买,这儿有一张等候批准的申请人名单。似乎越难得到的公寓间,人们越想要。

随着需求量的增大,我们一直在涨价,总共涨了12次。我们比奥林匹克大厦的售价还要高得多,到此时为止,这是纽约最昂贵的一座楼。在短期内,最高层最好的公寓间价格几乎翻了一番。人们以150万美元买两卧室的公寓间。在竣工之前,我们已售出大部分公寓间。

特朗普大厦一轮一轮的买主变得就像国际经济中的晴雨表。首先,当石油价涨破顶时,大买主是阿拉伯人,然后,石油价下跌时,阿拉伯人就回家去了。

1981年,突然从法国刮来一股浪潮,来了一大帮买主。我不敢肯定为什么,但后来我认识到原因是弗朗索瓦·密特朗被选为总统,任何一个精明有钱的人马上就意识到密特朗将损害法国经济,他开始将公司国有化。

欧洲一轮过去,又来了一轮南美人和墨西哥人,此时美元贬值,他们的经济仍有实力。后来,通货膨

胀袭来时,他们的货币贬值,其政府限制现金外流,那一轮又结束了。

在过去的几年里,我们又有两个新集团买主。一是美国人,特别是华尔街类型的人,股票经纪人和投资银行家,这些人从疯狂哄抬的市场物价中直接获得大量钱财。

看到这些事时你会觉得滑稽可笑。那些不到25岁的证券经纪人,突然一年赚60万美元,因为从未见过面的委托人打电话来说:“我要5万通用电器公司的股票。”经纪人按下计算机的按钮,很快也就获得一大笔佣金。只要股票市场一下跌——一定会下跌,因为股票市场也是周期运行——这些家伙就得到街上去另找工作。

另一些新的买主是日本人。我对日本人处理经济的手法表示钦佩,但我腰包里的钱,他们很难赚到,对于开创者,他们以6人一组或8个甚至12个人一组进来与你周旋,说要做特定的生意,你得使他们所有人都信服。与一个、两个、三个打交道,你可能会成功,但要使所有12个人都信服,那太难了。

此外,他们很少有笑容,他们太严肃,从不开做生意的玩笑。幸运的是,他们有许多钱要花,似乎还喜欢不动产。

遗憾的是,数十年来,他们以利己贸易政策榨取美国人的钱,现在变得越来越富有,对此,我们的政治领导人从不能完全理解或抵制他们。

因为特朗普大厦里263套公寓间都非常令人满意,故我决定留十多套不卖,主要是饭店经营人总要留几套备用房间作应急用,再就是供我自己用。于是我决定留顶楼三单元之一的三套一单元,有人出我每间1,000万美元的价,我都没卖。我估计自己可能用得着。

千真万确,事实很快就证明了这一点。1985年中,我收到一个沙特阿拉伯人,亿万富翁阿德兰·卡肖吉的一封邀请信,他邀请我到他的住所奥林匹克公寓去,尽管我不是专为公寓而去,但公寓的面积给了我很深的印象。特别是他有一个从未见过的大起居室。我建了整座大楼,为什么我不能有一个自己想要的那种公寓间呢?

我决定合并其余两个单元。花了近两年的时间翻修整新,我相信,世界上任何地方再也找不到任何一套公寓间可以与之媲美。老实说,虽然我不需要80英尺长的起居室,但有了它,我有一种满足感。

我们把特朗普大厦的公寓间卖给上层买主是那么成功,同样,把最佳零售商吸引到门廊来也是相当成功的。租用门廊,阿斯普雷打了头炮,阿斯普雷经营以伦敦产品为基础的商店,出售最精制的水晶、珠宝饰品和古玩,他选择门廊做第一个分店,开始,他们只租一小块地方,后来生意是那么兴隆,不得不扩大店铺。

当然,优质产品吸引更多有身份有地位的人。接着,我与许多世界一流的零售商签了租约。诸·阿斯普雷、查尔斯·乔丹、布西莱蒂、里·温斯顿及许多其他人。

当然,这对大家都有好处,1983年4月,门廊开业,我们得到保罗·戈德伯格的好评,此时他替代了《纽约时报》的建筑评论员埃达·露依丝·赫克斯塔布尔。评论的标题为:“特朗普大厦的门廊令人惊异”。

文章一开头说,事实上,其他评论家是错误的。戈德伯格写道:“门廊是纽约近几年将兴起的最令人满意的户内公共场所,温暖、豪华、令人愉快——在各方面都比公共拱廊商店和门廊更受欢迎,领先于奥林匹克大厦、加勒利亚大厦和锡蒂科普中心等大楼。”

该评论有两个方面的正面影响。首先,它使门廊内的零售商和购买特朗普大厦公寓间的人感觉到他们做了最佳选择,第二点也是最重要的一点,它给门廊带来更多采购人。是他们使门廊获得极大的成功。

奇怪的是从没有人相信门廊在商业上的成功。从开业那天起,就有谣言到处传播。一种说法是虽然门廊引起了旅游者注意,但没有人真正在那里买什么东西。第二种说法是,零售商呆在这里,显而易见他们只是为了招揽顾客而做生意。底楼商店的生意还不错,但上面几层楼都不行。

1986年,《纽约时报》的记者来看我,很明显是准备对门廊大肆诽谤、恶毒攻击一番。结果,它在头版刊登了一篇关于门廊异常成功的商业性文章,褒扬了一番。

一般来说,最初几年,每条郊外林荫路上至少有1/3的租户易了主。特朗普大厦在前三年仅失去了少数几个租户。更重要的是,一个租户走了,等待名单上的50个零售商之一马上就替代了他的位置。有世界上最昂贵的商品出售使门廊的营业前景无限,昌盛无比。

当然并不是每个有才能的零售商都能在此找到用武之地。最佳例子就是皮货商洛伊,他是门廊的第一批租户。洛伊的商品十分高档,但却无人问津。有钱的女士可能会拿几千美元在隔壁买一样珠宝或买

一件晚礼服,也不愿付3千美元买一件洛伊商店的皮裤子,不管这裤子手感多好,看上去多漂亮。洛伊的生意不佳,但他刚解除租约,隔壁生意兴隆的阿斯普雷就把洛伊的地盘接了过去。

使特朗普大厦生意获得极大成功的最后一点是412—A税法。令人啼笑皆非的是获得421—A免税花的时间比我拼凑场地、完成特朗普大厦的全部施工所花的时间还长。

纽约城于1971年制定421—A免税法,以鼓励住宅开发。作为改善环境的回报,开发商有权享受10年地产税的免税,我两年免税减少20%。按常规,申请421—A免税的每一个开发商都可以获得免税。接着我申请特朗普大厦的免税。

我拆掉了年久失修的旧楼,又以2亿美元的造价建一座68层的大厦,毫无疑问,我享有这种免税。与我获得的海特大饭店的减税不同。在海特我被豁免所有税务,而421—A法不会免去我对该场地所付的任何现行税,但应免去属于该场地的估定价值附加税。在当时谁能论证我不会改善并很好的利用建特朗普大厦的这块场地呢?

纽约市长埃德·科克能论证,其理由与我这一案件是非曲直毫不相干。

从头到尾全是政治。科克和他的副手觉得有一个不能放弃的机会:他们摆出自己是消费者的姿态,要与贪婪的开发商较量较量。从公众关系来看,我并非无懈可击。15大道的领域没有明确的界限,其实,即使我得不到免税,我也能在特朗普大厦上成功。

但我以为,那与我对421—A免税的法定权利毫无关系。1980年12月,我第一次申请421—A免税。一个月后,我见了市房产保护开发局的委员托尼·格利德曼,并呈上我的案卷。3月份,格利德曼和房产保护开发局驳回我的申请。

我打电话给科克,告诉他我认为这裁决不公平,我不打算认输,决定诉讼这一案件,为此纽约城会浪费大量金钱,而最终我会赢。

1981年4月,我在州高级法院提出第78条起诉,寻求推翻纽约城的裁决。该法院发现对我们有利,但受理上诉的法庭撤消了那个裁决,故我把卷宗呈送到最高法院。

1982年12月,在我提出申请两年后,该法院以7:0的票数裁决,纽约城拒绝给我免税的做法不当。但法院没有命令纽约城赶快给我免税,而是叫该城重新考虑我的要求。他们重新考虑了,然后再次拒绝免税。

到此时为止,我仍受到不公平的待遇,诉讼费就更不用提了。我再次提出上诉,我的律师罗伊·科恩干得很出色,他不用稿子,在7个法官面前进行了辩论,这次,法院一致裁决我们有权享受免税,命令纽约城马上提供免税,不得延迟。

这就像饼上的糖霜。到此时为止,特朗普大厦彻底胜利了。显而易见,它使我名声大振,在财政方面也获得很大成功。整个工程,包括地皮、施工造价、建筑设计、广告、宣传及财政费总共约花了1.9亿美元。

迄今为止,公寓间的销售已达2.4亿美元,商店和办公楼的收入不算在内,我们在特朗普大厦上已赚了5,000万美元。最后,办公室和零售门廊的租金使我们又赚了数百万美元,几乎赚了全部利润。

最后,我在特朗普大厦上又做了一笔好生意。我工作、吃住在里面,对它有种特殊的感情。正因为感情如此深厚,故我于1986年买下了我的合伙人——公平房地产公司的股份。事情是这样的,公平房地产公司派了一个新手来负责经营纽约房地产。一天这家伙打电话来说:“特朗普先生,我刚查了一下帐薄,想请您解释一下为什么我们要花这么多钱维修特朗普大厦。”

实际上,我们每年花的维修费将近100万美元,这是前所未闻的。但解释非常简单,你定了最高标准,其修理费就必定昂贵。举例子来说吧,我的方针是辩认廊里的所有铜栏杆每月抛光两次。这家伙问我,为什么不能几个月抛光一次而省点钱?

开始我对他很有礼貌,也很客气,向他解释门廊成功的主要原因之一就是管理得法,让人无可挑剔。我告诉他,我不打算改变我们的方针,建议他,花一天时间好好考虑他是否真想搞好这工作。

24小时后,他打电话来说,他考虑好了,他确实想减少抛光次数。那可能就是我与公平房地产公司合股的结束。我是那么喜欢公平房地产公司,但我不能为了省几个钱而损害已成功的某些东西。那样做只能自我毁灭。

我很不安,但很镇静、达观。我去找我的老朋友,公平房地产公司的经理乔治·皮科克,我说我们有个问题,似乎无法解决。因此,我想买下公平房地产公司的股份。

不多时我们就做成了这笔生意。“生活中有许多事情,时间会叫它改变,最好是接受现实。然而,我会一直为我参加过特朗普大厦的建设而感到自豪,并记住我们是怎样把它建起来的。”

我收到这封信非常高兴。这是结束股东关系最漂亮、最有风度的做法，况且从一开始，我们的合作就是一流的。

讨论：

(1)特朗普在购买地皮时，经过哪几个步骤？先后关系到哪些客户？

(2)在购买空中权时，霍温是怎样的态度？你认为霍温是怎样一个品质的商人？

(3)对炸毁雕塑一事件，你怎样评价特朗普？

(4)特朗普大厦销售的成功意味着特朗普的成功，从中可以看出一个商人必须具有怎样的胆识与魄力？

[案例三十一] 丰田汽车公司的身教重于言教

日本本田技研工业总公司的创始人和总经理本田宗一郎以对人太粗暴而闻名。他一看见员工做得不对，拳头立刻就会飞过去。虽没有做错，只是照葫芦画瓢，没有一点创新的人和做错事闯大祸的人一样，同样会遭一顿好打。有的人挨打后还不知道是怎么一回事，认为他大概是发疯了，但事后本田宗一郎还是会告诉员工挨打的原因。由于一般都是不知不觉动手的，所以事后本田宗一郎会马上反省，但是也只是在脸上稍微有点对不起的表情。

尽管如此，年轻人并不讨厌他，反而更加佩服他的表率作用。总之，本田宗一郎都是自己率先去干棘手的事，艰苦的活儿，亲自做示范，无声地告诉人们，你们也要这样干。

例如1950年，也就是藤泽武夫进入公司的第二年，有一天，为了谈一宗出口生意，本田宗一郎和藤泽武夫在滨松一家日本餐馆里招待外国商人。

外国商人在厕所里不小心弄掉了假牙。宗一郎听说后，二话没说跑到厕所，脱光衣服，跳下粪池，用木棒小心翼翼地慢慢打捞，捞了好一阵子，木棒碰到了一个硬块，假牙找到了。打捞出来后，冲洗干净，并作了消毒处理，宗一郎首先试了试。假牙失而复得，宗一郎拿着它，又回到了宴席上，高兴得手舞足蹈。

这件事让完全失望的外国人很受感动。藤泽武夫目睹了这一切，认为一辈子可以和他合作下去。

那么肮脏的活儿，给钱让人干就是了。但是，那不就是以金钱来达到打肿脸充胖子的目的了吗？本田宗一郎最讨厌这种人，所以就自己亲自跳进粪池打捞起来。人们由此懂得了在金钱面前谁是高尚的，谁是渺小的了。

美国大器晚成的女企业家玛丽·凯·阿什在这个问题上更有自己独到的见解。她认为领导的速度就是众人的速度，称职的经理以身作则。

例如，所有美容顾问都必须对自己的生产线了如指掌，这项工作并不复杂，它只是一个如何作准备工作的问题。

但是，一个销售主任除非自己是商品专家，否则是不可能说服其美容顾问成为商品专家的。无法想象一个不熟知商品知识的销售主任怎样开好销售会议，这样的销售主任只能在会上要求众人“照我说的去做而不是照我做的那样去做。”

她说：“我相信，我们公司的情况也同其它公司一样，一个称职的经理是任何人也代替不了的。遗憾的是，许多为了晋升到经理层而努力工作的人真的当上经理后，身上却滋长出严重的官气。

“在我们公司里，有些人当上销售主任后，就不再亲自举办化妆品展销会了。结果，她们当中一些人在招收和培训美容顾问方面越来越不得力，她们以前之所以在招收美容顾问方面取得一些成绩，直接原因是，结识的正是那些本来就很有希望成为美容顾问的人。当上销售主任后，她们围着办公桌转，似乎再也结识不到适合当美容顾问的人了，她们甚至不知道这是为什么！”

“另外，一旦不再亲自举办化妆品展销会，也就不再能以实际行动激励部下那样做了。你是否注意到这种情况，每当你刚干完的工作正好是你将教别人干的工作，你的热情总是会更加高涨？”

“经理不但应在工作习惯方面，而且应在衣着打扮方面为众人树立一个好榜样，经理的形象是十分重要的……”

“我只是在自己的形象极佳时才肯接待光临我

家的客人，我认为，自己是一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好的印象。”

“因此，与其不能给人留下好印象，不如干脆闭门谢客。我甚至不得不限制自己最喜爱的消遣方式：养花。我认为，要是让我们公司的一个人看见我身上沾满了泥浆，那多不好。我的这些做法已被传扬出去了。”

“有人告诉我，我们的全国销售主任中有许多人在学着我的样子，都穿得十分漂亮，成了各自地区成千上万的美容顾问在穿着方面效法的榜样。”

“人们往往模仿经理的工作习惯和修养，不管其工作习惯和修养是好还是坏。假如一个经理常常迟到，吃完午饭后迟迟不回到办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的部下大概也会如法炮制。”

“值得庆幸的是，员工们也会模仿一个经理的好习惯。例如，我习惯在下班前把办公桌清理一下，把没干完的工作装进我称之为‘智囊’的包里带回家，我喜欢当天事当天了。尽管我从未要求过我的助手们和 7 名秘书也这样做，但是她们现在每天下班时，也提着‘智囊’包回家。

“作为一个经理，你重任在肩，你的职位越高，越应重视给人留下适当的印象。因为经理总是处于众目睽睽之下，所以你在采取行动时务必要考虑到这一点。以身作则吧！过不了多久，你的部下就会照着你的样子去做。”

讨论：

（1）玛丽·凯·阿什的一番话说明了一个什么道理？

（2）“找牙事件充分体现了丰田宗一郎把顾客当上帝的经营手段”，“找牙事件实在有损公司形象，不该是本田宗一郎去做”，你认为上述两个观点哪个重要？

（3）丰田宗一郎的言传身教对公司有什么作用？

［案例三十二］　玛丽·凯·阿什：说干就干，不能自食其言

有人说：“理想多的很，不过把理想变成现实的男人和女人才是无价之宝。”这句话说得十分准确，世界上有许多人虽有最美好的愿望，但却不把它变为现实。这种人是空想主义者，而空想主义者是当不好经理的。

玛丽·凯·阿什认为要想取得巨大成就必须善始善终，而最好的善始善终是说干就干，千万不能自食其言。她说：

“经理办事若拖拖拉拉，那就会一事无成。有一次，一个汽车推销员告诉我这样一件事，他说，他同其他 14 个推销员去找他们的老板和销售经理倾诉各自的主要苦衷。‘我们对佣金规定，附加福利及夜班时间太长有一些牢骚，’他对我说，‘因此，一个星期天下午，我们所有人在老板家里花了 4 个小时来研究这些问题。老板和销售经理认真地听取了我们的意见，他们完全同意我们的看法：我们的补偿计划已经过时，已无法同市内其他老板竞争，我们那天虽然花费了很多时间讨论那些问题，但是我们所有人回家时都很高兴，因为我们认为，我们终于使公司领域了解到我们面临的非常实际的问题，我们认为，那天的会议开得十分成功。’”

“‘好极了’，我说，‘他们那样倾听你们的意见，你们应该信赖他们。’”

“‘哦，他们装模作样地听我们发表意见’，他说，仅此而已。他们从未善始善终地办成一件事。时间一周又一周、一月又一月地过去了，他们只字不提将根据那次会议进行什么样的改革。每当我们向他们提出这个问题时，他们总是找出一些借口敷衍了事。他们或者说，现在不是讨论这个问题的时候；或者说，别着急，我们将研究这个问题，不过不要指望明天就进行改革。”

“‘他们的话肯定会使你们感到沮丧’，我说。”

“‘远不只是感到十分沮丧，玛丽·凯，3 个月后，参加那次会议的推销中员有 4 人远走高飞了，我们未走的人销售总额也大幅度下降了。’这些汽车推销员最终确实得到了他们要求得到的东西，但是，他们这时对公司领导实施的改革并不感激，因为公司领导毕竟过了那么长的时间才肯实施这些改革。公

司领导当初要是说干就干，本来就会得到那些推销员的好感的。”

“要做到善始善终，还要注意一个重要的方面。一家百货商店的分经理对我讲了他的顶头上司——区经理犯了一个不可原谅的错误。‘我手下的采购员对公司关于采购员出差采购期间的旅差费补贴规定很有意见，’分店经理说，‘于是，当区经理来达拉斯时，我就向他反映了采购员们的意见，区经理向我保证，采购员们提出的要求是现实的，也是正当的，他立即采取一些改革措施来满足这些要求。他对我说：‘我本周末将打电话告诉你公司总部同意满足这些要求的消息。’”

“分店经理接着说：‘我想立即告诉他们，因为他们都准备在下星期一上午前往纽约采购。我想把他们的劲鼓起来，可是，区经理周末给我打电话说，‘很抱歉，事情有些复杂了，在这次出差采购问题上，我无力帮助你的采购员们了。不过别着急，我们将在他们下次出差前满足你们的要求。’简而言之，公司总部拒绝了他曾经保证实行的改革，我的采购员们对此大为不满，其中就有人跑到当地另一家百货商店去了。”

“尽管这位区经理的本意大概是好的，但是从他过于安慰分店经理一事中可以看出，他的判断能力很差。一个经理决不可保证做某件事，除非他认为这件事肯定能办成。向已经失望的人空许无法兑现的诺言，那是会毁掉他们的，公司领导犯这种错误决不可以原谅。另外，一个经理除非完全有权对某事做出决定，否则，决不应作出保证。”

“我认为，最好是小心谨慎，不能兑现的诺言是成事不足，败事有余的。”

讨论：

(1)本案例中说明了什么道理？

(2)对于玛丽·凯·阿什话中的那两个例子，你是怎么理解的？

(3)假如你是某一公司经理，你会不会像玛丽·凯·阿什那样？

[案例三十三] 美国国际农机公司：既坚持制度又不伤感情

美国国际农机公司创始人，世界第一部收割机的发明者西洛斯·梅考克，人称企业界全才。他几十年的企业生涯，历尽起落沧桑，没有几条道路是平坦的，但是他以他那全才的素质，赢得了市场的屡屡成功。

作为产权人公司的大老板，梅考克虽然掌握着公司的所有大权，有权左右员工的命运，但他却从不滥用职权。他能经常为员工设身处地的着想，在实际工作中，既坚持制度的严肃性，又不伤员工的感情。

例如，有一次，一个老员工违反了工作制度，酗酒闹事，迟到早退。按照公司管理制度的有关条款，他应当受到开除的处分。管理人员作出了这一决定，梅考克表示赞同。

决定一公布，这个老员工立刻火冒三丈。他委屈地对梅考克说：“当年公司债务累累时，我与您患难与共。3个月不拿工资也毫无怨言，而今犯这点错误就把我开除，真是一点情份也不讲！”听完老员工的叙说，梅考克平静地说：“你知道不知道这是公司，是个有规矩的地方……这不是你我两个人的私事，我只能按规定办事，不能有一点例外。”

后来，梅考克了解到这个老员工的妻子去世了，留下了两个孩子，一个跌断了一条腿，一个因吃不到妈妈的奶水而啼号。老员工是在极度的痛苦中，借酒消愁，结果误了上班。

了解到这个情况，梅考克为之震惊，他立即安慰他说：“你真糊涂，现在你什么都不要想，赶紧回家去，料理你老婆的后事，照顾孩子们。你不是把我当成你的朋友吗？所以你放宽心，我不会让你走上绝路的。”

说着，从包里掏出一沓钞票塞到老员工手里，老员工对老板的慷慨解囊感动得流下了热泪，哽咽着说：“我想不到你会这样好。”梅考克却认为，比起当

年风雨同舟时员工们对自己的帮助，这事儿简直不值一提。他嘱咐老员工说："回去安心照顾家吧，不必担心自己的工作。"

听了老板的话，老员工转悲为喜地说："你是想撤销开除我的命令吗？"

"你希望我这样做吗？"梅考克亲切地问。

"不，我不希望你为我破坏了规矩。"

"对，这才是我的好朋友，你放心地回去吧，我会适当安排的。"事后梅考克安排这个老员工到他的一家牧场当了管家。

西洛斯·梅考克处理工作不感情用事。例如，有几个同他一起工作多年的员工，在公司遇到困难的时候背离了他，十几年后，公司状况得到好转，这几个人又找上门来了。

对于这样的人任何人都是难以容忍的。即使在当时，梅考克也为此深感痛心，并气愤地说："我希望永远不再见到你们！"如今，公司兴隆，事业大振，梅考克早已把自己的誓言放在脑后，他欣然接受了这几名员工。这件事使这几名员工深受教育，老板不念旧恶。从此以后，他们同西洛斯·梅考克同心协力，为国际农机商用公司的强盛作出了自己的贡献。

讨论：

(1)西洛斯·梅考克是否在收买人心？

(2)对于在他困难时离开他的人，他欣然接受，对于这些没有吃苦精神的人，他却这样对待，这是否有意怜悯他们，或是在显示自己的"大度"？如果是你的话，你怎样处理？

(3)从开除老员工一事中，可以得出作为一个经理应该怎样对待"公"与"私"的结论？

[案例三十四]　英航空公司："把人放在首位"

1983 年，有着马拉松运动员的修长外表的科林·马歇尔就任英国航空公司总经理，从此，他对该公司产生了巨大的影响。

如果说有什么东西可以把科林·马歇尔从所有其他英国总经理人群区别出来，那就是他不顾一切地从事自己所宣传事业的献身精神。

科林·马歇尔刚任职时，他发现公司内机构纪律松懈，从某种角度上说，就像当年撞在阿尔亚拉麦面前的颓丧的英国军队一样。英国航空公司所进行的各种竞争都失败了，公司人员流失骇人听闻，获胜的信心已丧失到令人绝望的地步。

然而他的到来，使航空公司的最糟糕阶段宣告结束，开始了重新把英国航空公司司机群编组和重新调整资金的工作。

当时，人们对整个英国航空公司的自信心和自尊心丧失殆尽，以致公司内外的许多人认为，即使该公司幸存下来，但要重新恢复以往的荣耀似乎是不可能的。

科林·马歇尔认为英国航空公司之所以成为人们的笑柄，是因为公司工作效率低，员工们丧失信心，飞机肮脏而使顾客纷纷转向比它小但有生气的竞争者。他花了近 6 个月的时间考虑自己新的作战计划，接着就开战了，他选定往来于英格兰和中部地区的区间飞行服务作为他的第一战。

区域运输是经济计划者的创造，英国航空公司当时对不得不掏钱乘飞机的顾客如同对待牲畜一般。这样做的结果是业务一落千丈，使公司蒙受了巨大的损失。

当英国中部地区最后被准予在区间运输线上展开竞争之时，英国航空公司在短短几周内就失去了 1/3 的顾客，为此，科林·马歇尔对区间运输进行了改革。他把膳食和饮料引进了区间运输线，他使飞机窗明几净，他开创了让人们在飞机起飞前买票订座的办法，鼓励全体机组人员热忱欢迎顾客，并不断地督促地勤人员准时做好工作，从而提高了飞机起飞的准点性。

他甚至还教飞行员怎样说服内部通信联络系统按照他们的方法操作。改革的成绩是显著的，该公司揽回了许多它曾失去的乘客，不多久其对手就抱怨起英国航空公司来，说它采取的是不正当的生意行为，即总是装出一副不景气的样子骗人。总之，科林·马歇尔赢得了第一个回合。

这次胜利的重要性在于，它配合了马歇尔战役的全局进程，即"把人放在首位"，"英国航空公司的

目标是要成为世界上最优秀的、最成功的航空公司。”他告诉全体员工说：“我们只有坚持不懈地向顾客提供优质服务，这个目标才能达到。”

从 1983 年 9 月开始，该公司实施了一项“顾客第一”的培训工作。培训首先从顾客联络员开始，全英国航空公司 21000 名顾客联络员投入了一场历时两天的“如何使顾客感到满意”的培训活动，这种培训活动以后扩及到航空公司的每个人身上。

培训课程包括的内容有：大脑的功能、压力的控制、身体语言以及正反两方面的思维等，这些课程聘请曾在 SAS 斯堪的纳维亚航空公司工作过的顾问来讲授。

为了说明学习这些课程的重要性，马歇尔参加学习了其中的许多课程，他用自己的行动告诉英国航空公司的全体员工：处理他们之间的关系，与处理他们与顾客之间的关系是同等重要的。

他说：“在一个像我们这样的行业里，没有什么生产线，因此，人就是我们最重要的财富，每件事都取决于他们如何作为一个整体来工作。”

培训课程的学习取得了显著的成效，在航空公司的历史上，飞行员和机组工作人员第一次发现自己与检查人员和行李管理员融合在一起。机组人员开始告诉地勤人员，他们曾经接待一个在检查口非礼的乘客时，心情是什么样的。

英国航空公司成立起“顾客第一”自愿队，想出新招来提高服务质量和改善该公司的形象，例如，在圣乔治节给每一个乘客送一朵红玫瑰，设法从根本上改变人们对“青年飞行员是没有保证的少年”的印象；另外，航空公司还把机票发给新的工作人员让他们站在受检队里，体验一下自己成为别人攻击目标时的心情。

渐渐地，“把人放在首位”成为一股势头，马歇尔通过完全改换航空公司制服来支持这股势头。为此，他雇用了美国设计商行兰德公司，他认为兰德公司是一个最好的公司，有了兰德公司的帮助，马歇尔并没停止对细微之事的重视，他甚至延期发放新机舱工作人员的制服，直到对空中小姐服装上的细条子的宽度感到满意为止。

科林·马歇尔曾打着“我们努把劲试试”的旗帜建起了艾维茨国际商业公司，他给英国航空公司带来的就是艾维茨的一套做法，信条是：乘客是第一的、最后的，也就是一切的一切；一个航空公司好比一个汽车出租公司，只有提供比其他竞争对手更好的服务质量才会战胜对手。

同时，马歇尔还把国际电话电报公司不可多得的锐气带给了新公司，只要他不忙于英国航空公司与世界各地的业务活动，他便会不断地向高级官员们打听他们各部门工作的进展情况。每个部门都定期向他汇报本部门的工作情况，这并非是个带强制性的形式。当马歇尔召开一次任何人都可以出主意或随便发言的圆桌会议时，他总给人一种随和的感觉。

马歇尔给下属们留下的深刻印象是，他对每个人都了如指掌。他工作勤奋，一般情况下每天早上 7 点起床就伏案工作，浏览当天的报纸，打电话给公益事务值日官核实其它的报道评论，每周至少工作 5 天半。

他常常徒步在机场四周转转，与行李管理员和汽车驾驶员谈天，就好像飞行员与乘客欣然聊叙一样；当他飞往英国航空公司的任何分公司时，他总要挤出时间与当地的工人聊聊。

作为航空公司的官方代言人之一，了解每个员工的事，是他公务中居首要的部分。他说：“如果雇员认为，你很关心他，或在感情上非常理解他的话，那么，他就会尽心尽力，甚至不顾一切地完成他们所接受的任务。我认识一些杰出的人物，他们性格暴躁，蛮横无理，难与人共事，但他们都有强烈的正义感，他们说话算数，从不失言，关心他人胜过自己，他们募捐时，自己首先捐献，并且捐献最多，甚至当他们要求更多的报酬时，他们也明确说：你们应首先考虑下属的利益。”

科林·马歇尔在接管新工作 6 个月后，曾在高级官员中发动了一场众所周知的“7 月大屠杀”，即他以惯有的细致态度研究了机群管理部门情况后，便毫不留情地把它给撤消了，大批高级管理人员被斥之门外，代之而用的是一批低级管理人员，他们中许多人年龄都在 40 岁以下。

几乎没有一个管理人员是从公司外面招聘来的，这些人很可能在他即将创造的新环境中产生影响，实践证明，马歇尔的冒险是正确的，他们将起来迎接挑战。自然这些人就成了马歇尔最坚定的支持者。

马歇尔的组织制度很简单，他喜欢一些掌握很高职权的副职官员，这些人把主要权力置于自己的控制之中，他完全相信他们有能力管好各自的部门。

他总是不断地提出问题：关于工作的执行情况、工作效果，以及为什么根据他房间里电子发射屏幕的显示，9 点 15 分飞往格莱斯科的区间飞机 9 点 25

分还停留在地面上等等。对许多英航公司的雇员来说，他似乎是无所不在的。

讨论：

（1）马歇尔是怎样使公司重振雄威的？

（2）马歇尔使航空公司重新盈利的主要步骤是什么？他是以什么为指导原则的？

（3）有人说马歇尔靠的是不正当竞争手段，你是怎样认为的？

［案例三十五］　东芝集团：热爱自己的员工

热爱自己的职工是经营者之本。一个优秀的企业家，只有做到了让职工们认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后，才有可能做到与职工们产生内心的共鸣，事业才能迅猛发展。

土光敏夫使东芝企业获得成功的秘诀是“重视人的开发与活用”。在他70多岁高龄的时候，曾走遍东芝在全国的各公司、企业，有时甚至乘夜间火车亲临企业现场视察。

有时，即使是星期天，他也要到工厂去转转，与保卫人员和值班人员亲切交谈，从而与职工建立了深厚的感情。

他说：“我非常喜欢和我的职工交往，无论哪种人我都喜欢与他交谈，因为从中我可以听到许多创造性的语言，使我获得极大收益。”

例如，有一次，土光敏夫在前往东芝姬路工厂途中，正巧遇上倾盆大雨，他赶到工厂，下了车，不用雨伞，和站在雨中的职工们讲话，激励大家，并且反复地讲述“人最宝贵”的道理，职工们很是感动，他们把土光敏夫围住，认真倾听着他的每一句话。

炽热的语言把大家的心连到了一起，使他们忘记了自己是站在瓢泼大雨之中。激动的泪水从土光敏夫和员工们的眼里流了出来，其情其景，感人肺腑。

讲完话后，土光敏夫的身上早已湿透了。当他要乘车离去时，激动的女工们一下子把他的车围住了，他们一边敲着汽车的玻璃门，一边高声喊道：“社长，当心别感冒！保重好身体，更好地工作。你放心吧，我们一定要拼命地工作！”

而对这一切，土光敏夫情不自禁地泪流满面，他被这些为了自己公司的兴旺发达而拼搏的员工们的真诚所打动，他更加想到了自己的职责，更加热爱自己的员工。

讨论：

（1）土光敏夫是靠什么激励员工努力工作的？

（2）就土光敏夫而言，“他的真实用意在于鼓励员工为其卖命赚钱”。你认为这种观点有无道理？

（3）土光敏夫热爱员工的方式是以什么作为指导思想和根据的？

（4）有人说：“爱职工，就给职工多发些钱”。你是怎么认为的？

［案例三十六］　玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏

玛丽·凯·阿什是美国的一个大器晚成的女企业家。她重视妥善地管理人才，她认为，人才是一个企业中最宝贵的财产，企业管理的关键是人才管理。

她要求作为一名经理应尽量公正待人，论功行赏，有时，一名经理必须采取解雇人员的行动时，首先必须表现出极大的克制和同情，同时也还有一个采取正确的方式方法问题。玛丽·凯·阿什在阐述她的做法时说：

“我每次遇到员工不称职时,采取一种十分不同的做法。我的第一个行动,是同这个员工商量和她采取哪些具体办法可改进工作。我提出建议并规定一个合情合理的期限,这样,她也许会马上获得成功。不过,如果这种努力仍不能奏效,那我必须考虑采取对员工和公司可能都是最好的办法。我常常发现,一个员工不能胜任工作时,最不好受的是这个员工本人。”

“例如:要是我部下的一个负责公共关系的员工在大庭广众之下不敢发表讲话,也就是说,要是此人身上缺乏号召其他人所必须具有的那种能力,我就会用‘你们愿意别人怎样对待你们,你们也应该那样去对待别人’这条金科玉律来解决这个问题。我会问一问自己,假如我是这个员工,我会怎样想?”

“于是,我会对她说:‘简,我们在一起工作了二年,每当我看见你在大庭广众之下,我就知道你浑身不自然。我看到,你在这种场合如同活受罪一样。我衷心希望这不是真的。不过,简,我认为让你干这种工作确实不太合适。我们喜欢你,希望你能成功。请问,你想不想试试别的工作?’如果在我们公司内实在为她找不到一个合适的工作,我们就积极帮助她在能够使其才能得到发挥的其它公司找到一个合适的工作。我不会像扔废报纸那样抛弃一名员工。

有些经理肯定不同意我的这种见解,他们认为,一旦你解雇某人,某人就必须‘收拾东西滚蛋’。但是,每遇到这种不常见的事,我宁愿失之于‘宽厚待人’,不愿失之于过分强调公司需要的是中坚分子。”

讨论:

(1)“无论是‘收拾东西滚蛋’还是‘宽厚待人’,但结局都是一样,作为管理者的玛丽·凯·阿什只不过是使用‘软巴掌’打人而已!”你认为这种观点有无道理?

(2)碰到不能胜任公司任何一种工作的一个员工,那么你怎么办?

[案例三十七] 吉诺·鲍洛奇:以斥责激励员工的领导风范

吉诺·鲍洛奇悉心经营的重庆公司,从一个家庭化的小作坊一跃而成为拥有近亿元资产的大公司,凝聚了他无限的辛劳和心血。

他深谙用人之道,将竞争机制引入企业内部,用竞争来督促员工、鞭策员工,鼓励员工学、超、赶、帮。员工们深知,干得好,干得快,钱也挣得多;出了重大差错,则会被开除。在这样的压力下,大家都尽最大的努力干好工作。

鲍洛奇对部下高标准,严要求,好上加好,精益求精。他能看到部下的长处,更能看到他们的不足。他自信自负,精力充沛,聪明过人,他很少真正瞧得上别人的工作,总是以自己的标准去衡量,去评判,去指责别人。在重庆公司,不管是谁,不管是什么原因,一旦事情没办好,将受到劈头盖脸的斥骂。

有一次,鲍洛奇决定兴建一个新厂,由于时间紧,任务重,他派了一批得力的干将去。在预定开工前的三个星期,他前去检查工作。在那里,他看到了一番令他不忍目睹的景象:员工们满脸是灰,身上是泥,满脸的疲惫,满身的狼狈,电灯没有装好,用一个临时的电灯泡替用……

看到这里,鲍洛奇又爱怜又着急又生气,他想宽慰一下他们,却又想到,新厂如不能按时开工,将会给公司造成莫大的损失。鲍洛奇生来脾气暴躁,遇到这种情景更是火冒三丈,他不由地厉声训斥,“你们一个个无精打采,是干工作的样子吗?像你们这样的进度,公司不死在你们手上才怪呢!”

他走后,员工们个个怒气冲天。你说我们不行,我们偏要做给你看看,员工们赶紧快干,夜以继日,终于按期完成任务。对于鲍洛奇的暴躁固执的性格,粗鲁简单的做法,不近人情的管理方式,尽管员工们当时觉得委屈,甚至背地里说他是“暴君”,但是,员工们对他还是表示出十足的理解,进而也就原谅了他。

再说鲍洛奇的坏脾气往往都是表现在恰到好

处、时时关心公司的事务上，督促工人工作，完全是负责任的表现。

在员工们眼里，尽管鲍洛奇喜怒无常，但却是个坦率、积极进取的领导。他那独特挑剔的目光和做法促进每一个员工奋发向上，激起了员工们的干劲，从而推动了公司的发展。

这就是鲍洛奇的“斥骂管理术”，它不仅给公司带来了效率，更重要的是形成了一种直率、公平的风气。他对员工发脾气，事后像什么事情都没发生一样，他从来不给人面子，只重实效，有一种彻底的务实精神。

他在脾气发作时，毫不掩饰，不仅自身如此，他还鼓励员工们之间互相发脾气，畅所欲言，毫无顾忌，有什么说什么，越直截了当越好，言辞越尖锐越激烈越好，有时甚至可以争吵不休。在鲍洛奇看来，不同的思想相互撞击，往往会产生智慧的火花。

这样在公司内部就会形成一种民主的气氛，每个人享有充分的权利和自由，独特的个性可以尽情发挥，高兴或不满随时可以表达和渲泄，没有森严的等级，大家都是平等的合作关系，在以公司的利益为重的前提下得到统一，因此员工们热情地称呼他为“吉诺”。

讨论：

(1)鲍洛奇的“暴君”政策为什么会得到员工的谅解？

(2)鲍洛奇的做法是不是没有修养的表现？

(3)试述鲍洛奇的优点在哪里？

[案例三十八]　美国麦考密克公司：减时提薪的领导艺术

美国麦考密克公司成立之初也还顺利，员工收入和企业利润的增长都比较快。但是，公司创始人W·麦考密克是个个性豪放、带有浓厚江湖义气的经营者，其经营方法逐渐落后于时代，虽然苦心经营了许多年，公司还是渐渐变得不景气，以致陷入裁员减薪的困境，几乎马上就要倒闭了。

此时，W·麦考密克得病去世，公司总裁由C·麦考密克继任，人们希望他能重整旗鼓，恢复公司的元气。新经理胸怀壮志，表示不把公司搞好决不罢休。

所以他一上任就向公司的全体员工宣布了一条令人吃惊的、与以前截然不同的措施：自本月起，全体员工薪水每人增加10%，工作时间适当缩短，并号召大家：“本公司生死存亡的重任落在诸位肩上。我希望大家同舟共济，协力渡过难关。”

原先要减薪一成，如今反而提薪一成，而且工作时间还要缩短，员工们顿时听呆了，几乎不相信自己的耳朵。转而对年富力强的新经理的做法表示由衷的感谢。

从此，士气大振，全公司上至总经理，下至普通员工，共同努力，1年内就扭亏为盈了。

同一个公司，由于新老公司经理采用了截然不同的措施，效果是不一样的。减薪，加大了员工的危机感，使之背水一战，是激励；加薪，振奋了员工精神，也是激励。麦考密克公司也由此大为振奋，发展更加迅速。如今，该公司已成为国际知名的大公司。

讨论：

(1)C·麦考密克是利用什么方法来调动员工的积极性的？他的指导思想是什么？

(2)C·麦考密克与W·麦考密克的两种不同管理方式中可以得到什么启示？

(3)假如你是麦考密克公司新任经理，你将怎么办？

[案例三十九] 艾柯卡:掌握奖赏的时机领导技巧

美国克莱斯勒公司总裁艾柯卡非常善于应用心理学的理论调动员工的积极性。心理学家查利·比彻姆说过:“要赞美某人,用白纸黑字;要申斥某人,打电话。”就是这个道理。

艾柯卡的基本做法是:

(1)与员工交流。艾柯卡认为一个好的经理人员不仅应该具有向董事会或委员会说明自己脑子里的想法的本领,而且花在听上的时间起码要与花在讲上的时间一样多,真正的交流必须是有来有往的。经理人员要善于听取意见才能调动员工的积极性,一个普普通通的公司和一个干得出色的公司的区别就在这里。作为一个经理人员,艾柯卡最得意的事情就是看到被称为中等或平庸才能的人受到赏识,使他们感到自己的意见被采纳,并发挥了作用。

(2)让员工了解经理人员的行动。艾柯卡说,他发现动员员工最佳的办法是让他们了解整个精心策划的行动,使他们个个成为其中的一部分。

(3)要掌握好奖赏的时机。艾柯卡认为提升某人的时候就是增加其责任的时候。下属如果心情好,经理人员要肯定他的成绩,同时又要鼓励他百尺竿头,更进一步;当下属高兴的时候,就让他多做点事;当下属心灰意懒的时候,则不要让他太难堪;如果一个下属因自己的失败而闷闷不乐,这时候经理人员如果落井下石,就会有严重伤害他的危险,他就不想再上进了。

艾柯卡认为,一个经理人员如果能够调动另一个人的积极性,他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转,一切都要靠调动积极性,经理人员可以做两个人的工作,但经理人员不能是两个人,经理人员应该激励他的副手,使副手再激励他的部下,层层激励,就能焕发出极大的工作热情。

讨论:

(1)艾柯卡管理员工的基本准则是什么?具体步骤如何?

(2)艾柯卡的层层激励法对管理员工有什么现实意义?

(3)你能不能在艾柯卡的基本做法中找出不足之处?

(4)对艾柯卡的管理步骤你有什么看法?

[案例四十] IBM 公司:别出心裁奖励的领导怪招

美国管理学家及“目标管理”理论的创始人彼得·德鲁克认为,要调动员工的积极性,重要的是使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值,能从工作的完成中享受到一种满足感。

这样,员工个人的目标和欲望达到了,整个企业的目标也就达到了,作业与人性两个方面就得到了统一。IBM 公司就是这样做的。

IBM 公司为了充分调动员工的积极性,采取了各种奖励办法,既有物质的,也有精神的,从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。

例如,该公司有个惯例,就是为工作成绩列入前85%以内的销售人员举行隆重的庆祝活动,公司里所有的人都参加“100%俱乐部”举办的为期数天的联欢会,而排在前3%的销售人员还要荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性,选择举办联欢会的地点也很有讲究,譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。

有一个曾获得过“埃米”金像奖的电视制片人参加了该俱乐部1984年的“金圈奖”颁奖活动,他说IBM 组织的每日“轻歌剧表演”具有“百老汇”水平。当然,对于那些有幸多次荣获“金圈奖”的人来说,就

更能增加荣耀感,有几个“金圈奖”获得者在他们过去的工作中曾 20 次被评选进入“100%俱乐部”。

因此,在颁奖活动期间,分几次放映的有关他们本人及其家庭的纪录影片,每人约占 5 分钟左右,该片质量与制片厂的质量不相上下。颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘,特别应指出的是,公司的高级领导自始至终参加,更激起人们的热情。

此外,该公司有时还会花样翻新地作出一些出人意料的决定,以增强公司的凝聚力。有一个员工的业务名片上有一面蓝颜色镶金边的盾牌,这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样,同时上面还印着烫金的压纹字:“国际商用机器公司。25 年的忠实服务。”

这就巧妙地告诉你,公司感谢你 25 年来的努力工作。员工拿着这张名片,可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

对于公司来说,这件事做起来并不难,但是它在员工的心目中激起的感情波澜却是巨大的,由此可见,IBM 公司激励员工的办法何等精明。

讨论:

(1)你能不能合上课本,在脑海里将这个案例的管理方法作个系统的复述?

(2)出色的管理技巧能充分调动员工的积极性,在这个案例中你能得到什么启示?

(3)案例之中 IBM 公司是怎样对员工进行激励的?

(4)你怎样看待 IBM 的经营管理者?

[案例四十一]　萨克逊的时间利用

一、时间——第三资源

萨克逊是蒙特利尔加拿大自治领糖业公司的总经理。现在他是拥有 35,000 多名雇员的塔特莱尔总公司的总经理。萨克逊把时间称为“第三资源”。

“时间与其它两种公认的资源——资本和劳动力不同,它是不能替换的。任何一个想干一番事业的企业家,都必须明了时间的极端重要性。”

“然而奇怪的是,”萨克逊继续说,“我们学会了管理一切资源,只有时间除外,这无疑是第一个障碍;另一个障碍是,我们倾向于做那些我们喜欢的事,而不是我们应该做的事;第三个与时间有关的问题是,别人不承认他们的行为对你的时间有影响,也就是感觉迟钝,我想你会注意到这一点;我在时间管理中遇到的第四个障碍是,管理人员普遍不利用旅行的时间。对多数管理人员来说,这是一段贫瘠的时间。只有少数人在旅行中进行必要的阅读、思考或写作。

时间管理的最后一个障碍似乎是漫天而来、毫无价值的文件,这些文件正在吞没总经理的职位。需要一种切实可行的办法去拣选文件,并坚持简化文件处理工作。”

同大多数有成效的总经理一样,萨克逊接受了专业管理的概念。“决定管理者效能的关键问题,”萨克逊解释说,“是他举止像‘管理者’还是像‘操作者’。如果是进行管理,他就会有意识地把相当多的时间和精力用于基本管理职能——计划、组织、激励和控制。”

正如萨克逊所了解的那样,管理者不能凭本能进行日常管理。管理者必须接受各种管理概念,并展开讨论以便深刻理解各项基本原则,还要系统地分析专业管理原则在特定条件下如何恰当地运用。

例如,一些管理者采取“开门办公”,鼓励下级“把问题交给自己”,他们几乎是专为下级进行决策。萨克逊说:“如果管理者冒险去考虑所有问题,那无疑是一条愚蠢的道路,试问如果决策错了由谁负责?”

专业管理者运用决策层次原则(即决策应由能作出判断和获得事实的尽可能低的层次做出)解决了这个问题。这项原则表明,为下属作决策的管理者,是在自己的层次以下工作,换个角度看,他的下属是“借助他来完成工作”,实际上比他更善于管理。真正需要的是,他借助他们来完成工作。

萨克逊对决策期很感兴趣。他解释说,“你在组织中所处的层次越低,决策期就越短。我现在认识到,操作方面的决策应该由你的操作职员去作,总经

理应该抑制自己不侵入那个领域。”

萨克逊说，“管理者必须有错误观，有权的企业领导不允许别人犯错误，结果就会发现，他的下属会因怕出错而不愿意冒险。关键是要消除在这个问题上的误会，应该有犯错误的自由。当下属犯错误的时候，应该关心他们；帮助他们认识错误，讨论采取各种步骤，避免今后再犯此类错误。这是一个学习的过程，而不是一个找毛病的机会。如果因为犯错误就收回所授予的权利，那就会在管理上出现信用差距，这将摧毁下属人员的信任和士气。”

二、有条理的工作者与愚蠢的爬行者

萨克逊相信每一个专业管理者都有自己的长处。“各种工作标准规定了忠实履行基本职责时存在的各项条件。如果各项结果同计划的预期目标相符合，即说明他们有效地管理了时间。我并不关心怎样去实现它们。然而，当各项结果不符合计划的预期目标时，管理时间中就存在着一系列的问题，这种情况经常出现。你可以在你的下属中迅速区别有条理的工作者和愚蠢的爬行者。前者轻松地满足最后时限，后者却总是很困难。你必须给他们讲怎样利用时间和他们正在做的哪些事可以授权给别人去做。最后可以发现，大多数问题可以归结为无效授权。”

三、秘书充当化油器

萨克逊同意这种看法——专职秘书是管理小组中非常宝贵的成员。“秘书能为我安排个人计划、处理文件、过滤信息资料，类似汽车引擎中化油器所起的作用。她随时掌握办公室的动向，并且不断地筛选打来的电话，顺便来访者和邮件，决定哪些应该得到我的优先注意。我不在的时候，她应具有高度的判断力，以决定什么事情需要注意和由谁去注意。”

讨论：

（1）萨克逊对经理的时间用法是怎样的观点？

（2）在你看来一个精明的经理应该怎样有效地利用时间来创得利润？

（3）你是怎样理解萨克逊的“秘书充当‘化油器’”的观点？

［案例四十二］ 哈里斯与米尔克的时间观

一、哈里斯：“我是一个浪费时间的因素”

1.“我是一个浪费时间因素”

西太平洋航空公司的拉斯蒂·哈里斯写道：在我看来，要想认真改进对自己时间的管理，必须采用今天自我改进协会使用过的很多方法，即公开坦白“我是一个浪费时间因素”。认识到这一点，就能够产生一些改善处境的具体步骤。

以我为例，两年前在公司第一次时间管理研讨会上，我公开坦白自己是一个浪费时间因素。自此以来24个月的实践确实证明了时间管理在提高管理效能方面的好处，我看到了日新月异的变化。在提高管理效能方面最卓有成效的变化是：

（1）同秘书的关系更融洽、更有成效了；

（2）制定了闭门谢客制度；

（3）采取了经过修改的开门办公政策；

（4）会议减少了，而会议的效率提高了。

2. 搞好秘书关系的重要性

上述4个变化中最重要的是我同秘书的关系。秘书，不同于其他任何人包括我，她对我每天的工作安排负有责任，所以，在休息时间她也要为我的需要去阅读、写作，最重要的是去思考。

我曾向其他忙忙碌碌的总经理介绍了一个改进工作日的方法，这就是雇用一个有能力、聪明又富有同情心的秘书，让她成为自己工作的组成部分，成为自己的左膀右臂。秘书不仅必须知道工作的具体内容、上司的职能和责任，而且必须了解上司的爱好、厌恶、成见、癖好和考虑问题的方法。这样的秘书才能最有效地发挥作用。

我节约时间的第二条经验是安排闭门谢客的时间。没有得力的秘书，这样做本身也不会有什么作用。在你闭门谢客的时候，电话仍然在响，下属仍然在等待见你。

但是令人吃惊的是，如果秘书在这段时间热心守卫，竟没有什么人能打扰你。每天坚持一小时闭门谢客，就能多消除或大幅度减少每天晚上带着鼓囊囊的公文包回家的现象。

同闭门谢客一样，修改后的开门办公政策也需要一个得力的秘书才能有效地发挥作用。筛选和安排求见者，指定约会时间，超时谈话的中断和结束，都由秘书来掌握。

于是，那些鸡毛蒜皮的打扰和分心之事，不可思议地消失了，更多的时间让给了手边的工作。

会议的数量已经被大幅度削减了，会议的长度已经被缩短了。利用会议记录能够使缺席者同出席者一样了解情况。指定任务时要明确预定完成和检查结果的时间。由于采用预先通报的议事日程，会议可能更有成效了。

研讨会以后，我们12个最高负责人每天一个半小时的例会改为每周一次，为时一个小时，这样，每个人节省的时间为90与12小时之差。

节省的78个小时对这些负责人的下属来说是一笔巨大的财富，以前他们曾感到上司把大部分时间都花在开会上。有事很难见他们，为此他们常常报怨不休。

当然，开会的状况一经改变，这种情形也随之发生了变化。过去，从来没有书面会议记录，现在，会议记录由全体高级管理人员传阅，他们感到比过去消息灵通多了。就西太平洋航空公司总的情况来看，我一直认为会议方面出现的变化是一个最有影响的节省时间因素。

二、米尔克："现在就办"

维克托·米尔克是世界上屈指可数的现代化大食品公司墨西哥城推销中心的技术总监。他的工作直接或间接地受到公司5000名雇员中3000多人的影响。他总得忙得不可开交，想找点时间度假非常困难，可是他的工作却从来也没有干完过。他因此参加了在墨西哥城举行的一次时间管理研讨会，并取得了很大进展。

1. 不再加班工作

米尔克说："现在我不再加班工作了。我每周工作50至55个小时的日子已经一去不复返，也不用把工作带回家了，我在较少的时间里做完了更多的工作。按保守的说法，我每天完成与过去同样的任务后还能节余1个小时。"

我使用的最重要方法是制订每天工作计划。现在我根据各种事情的重要性安排工作顺序。首先完成一号事项，然后再去进行第二号事项。

过去则不是这样，我那时往往将重要事项延至有空的时候去做，我没有认识到次要的事项竟占用了我的全部时间。现在我把次要事项都放在最后处理，即使这些事情完不成我也不用担忧。我感到非常满意，同时，我能够按时下班而不会心中感到不安。

我认为，研讨会后出现的一个最重要变化是，我更明确地确定了各项目标。过去我从未迫使自己写出要做的事情和将它们排列出优先次序。我发现，这样做使我对各项目标有了明确认识，把需要做的事交给别人，自己则可集中精力去处理那些需要亲自做的事。

"对我有极大帮助的另一点是'现在就办'的概念。我有意识地尽力克服工作上的拖拉现象。我在困境中抓住一件事情就努力一次性给以处理，这使我乱七八糟的办公桌上出现了极大的变化。实际上，推销中心参加研讨会的50名管理人员已经把杂乱无章的办公桌和人为的混乱列为第二号浪费时间因素。"

2. 贴在墙上的浪费时间因素表

米尔克说："我已经亲身体会到了显而易见这个词的含意。我把你的浪费时间因素表贴在我办公桌前的墙壁上，这个地方非常醒目。我曾核对过其中20个浪费时间因素，证明它对我是非常重要的，其中有几个我曾给以特别强调，反复进行了检查。"

正像你看到的，我已经说过，对头号浪费时间因素（变换优先次序和拖延）和办公桌上杂乱无章的控制有了明显进展。我的第三个浪费时间因素是危机管理，这好像是说我们的生活危机四伏。通过我们的大型电脑控制室，我们能够鉴别机械或电子设备方面出现的问题。现在我们正设法预先采取措施来防止将要出现的危机问题，并且正在寻找能够更好地管理危机的办法。

"我们赞成温斯顿·丘吉尔的看法，展望未来比我们现在所能理解的要困难得多。同时我们也确切地发现，预先采取措施防止可能发生的危机和制订应急计划完全可能最大限度地减少危机的影响。"

讨论：

（1）哈里斯与米尔克的浪费时间因素有什么不同？他们的时间观点是什么？

（2）哈里斯自称是"一个浪费时间因素"；而米尔克则认为"现在就办"。这两者的心理现象是什么作

指导思想的?

(3)你认为这两人谁的方法比较科学?

[案例四十三] 格里:“时间的紧迫感”

格里在威格利南方联营公司当了20多年的总经理,该公司是美国最成功的超级市场之一。

第一,他的工作记录几乎为所有的总经理所羡慕。这个记录中包括连年不断的销售记录和利润记录。

第二,他毫不松懈地连续应用计划、组织、授权、激励、评价和控制等项目基本原则,显示了他献身专业管理的精神。他曾多次应邀到许多国家包括总经理协会给管理人员讲课。

第三,他献身时间管理原则的事迹已经得到大量文章的赞扬,还有人写了有关他的纪实小说,概述了他在支持这些原则中的地位。在格里看来,正确的管理的基础是良好的时间管理。

他说,专业管理要在“同样多的时间完成更多的工作”中发挥作用,“我们在占用时间的数量上是相等的,我们在利用时间的效率上是不相等的。我们总是把时间用于重要的事情。没有足够的时间仅仅是借口,而不是理由。”

一、需要时间观

格里在时间管理风格上最重要的特点之一是,需要有时间观,即像他所说的:“时间的紧迫感”;其次,他认为,管理者应该确定自己生活的主要目标。他应该把这些目标排列出优先次序,然后进行分析,消除那些浪费的时间因素。你把别人能够做的事交给别人做,把只有你才能做的事保留下来,这样就能消除那些不重要的事情。

格里在时间管理实践中关键性的一个因素是,他取得了管理小组的信任。他吸收管理小组成员同他一起考虑问题。他定期抽出时间检查自己的管理实践,防止自己复发旧的坏习惯。他介绍说他的管理小组也这样做,他主张管理小组应参与目标管理。他认为企业不同于一个民主政体,不是每一个人都有平等表决的权利。

一切日常工作和琐事几乎都委托给他的秘书。他认为,一个精干的秘书能够为总经理排忧解难。虽然授权需要花费时间去训练、解释、指导、商讨和贯彻等,但是用去的每一分钟都是值得的。

格里说:“一切做完以后,你就不用单独去工作了。管理的定义就是借助别人去完成任务。”他相信,管理者要成长,必须学会有效的授权。假如他总是对下属的能力持怀疑态度,因而迟迟不肯授权,那么他们就永远无法取得必要的经验来表明自己的能力。

给以必要的支持以后,有效授权的训练是在实际工作中进行的。亲自干的管理者从这种两难处境中选择了容易的办法,结果他受到了报应。因为总是只有他才知道如何干,所以他不得不一次又一次地亲自干。

格里把自己“要干的工作”表按先后次序分为三类,“必须做的”,“应该做的”和“能够做的”,他的最佳思考时间是在清晨,所以他总是离不开他的手提式口授机。早上他一到办公室就把自己的当天工作计划录到磁带上,他的秘书会立刻根据录音打印出书面计划表再送给他。

二、排除危机

照格里的看法,不需要对危机进行管理。只要细心确定目标,系统排列目标的优先次序,制订计划以实现这些目标,就能够消除或相当有效地控制几乎令所有管理者苦恼的危机。

他说,有效的管理者都集中精力采取措施来防止各种最严重的问题并阻止它们的出现。改正错误比一次正确地完成要多花三倍的努力。只要多一点思考,我们就能一次正确地完成更多的工作。

同马萨诺一样,格里也拒绝为自己的下属制订决策。他愿意商讨他们的问题,询问他们有什么解决问题的选择方案,在需要的时候,他也帮助他们思考,由他们自己找出解决办法。他极力主张,由他的下属去决定他交给他们的事情,否则,他无法使他们对作出的决定负责。

一有机会,格里就广征博引、幽默而富有说服力地论述广泛的专业管理问题。他感兴趣的问题包括

听的艺术，克服坏习惯的方法。

大多数管理者共有的三种担忧：①担忧从未出现过的事情；②担忧无力完成的事情；③担忧一知半解的事情。格里说，“精力和时间应该一起受到保护。”疲劳是又一个最大的浪费时间因素。他是效果型管理的拥护者，他认为管理的关键问题在于目标是否被达到。

讨论：

（1）试总结一下格里的“时间的紧迫感”是什么意思？

（2）你认为一个管理人员应具有哪种时间观念？

[案例四十四]　从风门拍到计算机

在1883年，美国家庭都有储煤的地下室，冬季主要靠烧煤取暖。阿尔伯特·巴茨正是在这一年发明了一种火炉风门自动启闭装置，当室内温度过低时，该装置就把炉子风门打开，让更多的空气进入炉子里，从而使炉火炽热，提高室温。

这个被称做“风门拍”的装置，让公司的生意越来越红火，最后终于演变成举世闻名的霍尼威尔公司。经过100多年的发展，霍尼威尔公司不仅是国际最大的家用、办公室用及工业用控制系统的生产企业，而且是美国最重要的国防设备制造商和美国航天工程主要参与者之一，其产值逾75亿美元。

巴茨在发明了“风门拍”3年以后，为自己的发明申请了专利，并组建了巴茨温度与电气控制公司。但巴茨虽然是一位出色的发明家，却不是一位出色的商人。随着生意规模的扩大，他开始手忙脚乱，感到力不从心。于是他在1888年把“风门拍”的专利出售给他的专利代理人们。这些人得到此项专利后，立刻组建了集中温度控制公司。

可这群专利代理人的经商才能也比巴茨强不到哪去，集中温度控制公司成立第一年就告亏损，而各位股东却更热衷于为公司改名字而不是改善公司的效益。自1888年成立以来，公司数易其名，例如，1892年叫电动恒温装置公司，而第二年就改为电动加热调控公司。

1889年，一位名叫威廉姆·斯韦特的商人接管了电动加热调控公司。他首先大造广告攻势，“寒夜里，你是愿意从床上爬起来，瑟瑟发抖地去打开风门，还是愿意抱着热被窝做梦。”这条出现在各大报纸上的极富诱惑性的广告，使“风门拍”的销路大好。斯韦特还与公司的推销人员一起，挨家挨户登门推销，同时也征求顾客对家庭温度控制设备的看法和希望。

根据这些第一手市场调查资料，斯韦特对产品做了重大改进。有一位顾客曾对斯韦特谈了他对公司广告的不同看法：“有了‘风门拍’，我半夜里还得爬起来，因为我在被窝里热醒了，不得不爬起来去关了它。”另外，还有一些顾客反映使用“风门拍”后，用煤量比以前增加了。正是根据顾客这些意见，斯韦特组织研制人员开发出了钟控温控双路控制的“风门拍”。这种新装置在原有温控基础上增加了一部时钟，在它的控制下，炉子的风门在深夜自动关闭，使室温下降。到天快亮时，它根据用户设定的时间自动开启，提高室温，使用户能在暖洋洋的房间里从容地穿好衣服。而且，使用钟控系统，耗煤量大大降低。

1912年，斯韦特将公司更名为明尼阿波利斯加热调控公司。第二年，其年仅22岁的长子哈罗德担任了公司副总裁。而1916年，斯韦特的次子查尔斯也进入了公司董事会。斯韦特想把这个拥有50余名员工、产值20万美元的小公司牢牢控制在自己家族的手中。他认为恒温设备是一个永恒的产业，自己的子子孙孙都可以从中获利。

随着石油工业的发展，有些家庭开始采用汽油作为取暖燃料。为适应这一变化，明尼阿波利斯加热调控公司设计出自动点火、自动熄火的汽油炉控制系统。

家庭供暖市场的巨大潜力，吸引了更多的厂商，明尼阿波利斯加热调控公司开始感受到来自其他公司的竞争压力。为了稳住阵脚、扩充实力，1927年，明尼阿波利斯加热调控公司与印第安纳州的霍尼威加尔加热专用设备公司合并。这两家公司生产的产品完全一样，如汽油炉控制系统、钟控恒温装置、温度调控器等。以前，双方不仅在市场上是你死我活的

死对头，而且在法庭上因专利侵权问题而结成冤家。

共同的利益使明尼阿波利斯加热调控公司和霍尼威尔加热专用设备公司尽弃前嫌，握手言欢，双方合并成为明尼阿波利斯—霍尼威尔调控器公司。斯韦特担任董事长、马克·霍尼威尔任总裁、哈罗德任总经理、查尔斯任副总裁。这家新公司成为同行业中最大的公司。

1931 年，明尼阿波利斯—霍尼威尔调控器公司通过交换股票的方式，买下了泰姆控制公司。这家子公司是由威斯康星州的 4 家加热供暖控制公司在 1929 年合并而成的。该公司的加盟，不仅扩大了总公司在北部地区的市场占有率，而且带来了汞开关专利和其他新型控制技术，提高了公司的整体技术实力。

有了新技术的支持，一向在家庭供暖控制领域发展的明尼阿波利斯—霍尼威尔调控器公司开始跃跃欲试地打算跻身于工业控制领域。公司的财政主管威尔拉德·赫夫与布朗仪器公司总裁理查德·布朗在一次火车旅行中邂逅相识，两人越谈越投机。交谈中，两人发现双方各自公司的经营业务很相似。布朗的公司主要生产工业高温测量与控制设备，赫夫的公司从事家庭低温控制业务。回到公司后，赫夫征得斯韦特和霍尼威尔的同意，与布朗仪器公司进行收购谈判。几星期后，即 1934 年底，明尼阿波利斯—霍尼威尔调控器公司以 2300 万美元收购了布朗仪器公司，进入工业控制领域。

整个 30 年代，明尼阿波利斯—霍尼威尔调控器公司的收购兼并活动不断，公司的规模和业务范围不断扩大，员工数达 3000 多人，不仅能进行工业或家庭小范围的温度调控，而且还能对学校、办公大楼等大范围场所进行温度调控。

马克·霍尼威尔在 1934 年接替退休的斯韦特担任公司董事长，斯韦特长子哈罗德担任公司的总裁兼总经理。到第二次世界大战前夕，公司的产值已突破 2000 亿美元大关。

日本人扔向珍珠港的炸弹，为明尼阿波利斯—霍尼威尔调控器公司炸出了一个新领域——军工产品制造业。美国刚刚对日宣战，公司就接到了来自军方的第一份合同，为轰炸机生产能精确显示高度的高度仪。另外，公司在战争期间还为美国空军生产了涡轮机调控设备、复杂而精确的火力控制系统等，令飞行员们赞不绝口。从此，明尼阿波利斯—霍尼威尔调控器公司成为五角大楼重要的军工生产承包商。为了保持在军用飞机控制系统的领先地位，哈罗德在战争结束后特地买进两架战斗机，送进公司的研究实验室，供研制人员使用。

战后，哈罗德所做的第一项重大扩展行动，是 1950 年收购一流工业公司的微动开关部。微动开关被广泛应用于自动售货机、工业设备、坦克及导弹上，是控制系统的重要部件。明尼阿波利斯—霍尼威尔公司从此能生产 500 余种不同用途的微动开关。

第二项重大扩张行动出现在 1955 年，公司与雷西昂公司联手组建了德塔马蒂克公司，进入了崭露头角的电子计算机市场。

借战后经济复苏的浪潮，明尼阿波利斯—霍尼威尔调控器公司迅速发展壮大。到 1964 年，公司更名为霍尼威尔公司，把未来发展重点集中于电子计算机业和航空航天领域。国际业务也有了长足进展，公司先后在英国、加拿大、日本和荷兰建立了分支机构，海外产值占公司总产值的 23%，海外员工占公司总员工数的 20%。

自从 1941 年首次涉足于航空工业以来，霍尼威尔公司参与了美国政府历次航空航天重大工程，其生产的数字飞行控制系统、显示系统以及用于航天飞船的性能监测仪等，均成为驰名世界的拳头产品。在计算机制造领域，霍尼威尔公司后来居上，1970 年从通用电气公司手中买下其计算机业务后，公司从事计算机生产的员工多达 2.5 万人，成为此行业中仅次于 IBM 公司的第二大企业。

但是从 70 年代初开始，霍尼威尔公司遇到了一些麻烦。由于公司积极支持越南战争和南非大量投资，公众对霍尼威尔公司产生了反感情绪，以致开始抵制霍尼威尔公司的产品。但公司总裁詹姆斯·宾格却在 1971 年发表了措辞激烈的反驳，并声称越南战争持续多长时间，霍尼威尔公司就支持多长时间。

公众的对立情绪和市场的残酷竞争，使霍尼威尔公司在 70 年代陷入泥潭。除了军方利润稍有增长外，公司其他行业的利润都开始大幅度下跌。到 1980 年，霍尼威尔公司被迫出售了其久负盛名的防火报警系统专利。另外，在 1981～1982 年间，霍尼威尔公司的计算机利润猛跌了 50%。80 年代初，一些示威者还要求霍尼威尔公司这个“军火贩子”停止一切军工生产。

在四面楚歌声中，詹姆斯·雷尼尔出任霍尼威尔公司的总裁。他的经营观点：“清除掉一切不盈利项目，把伸开的手指变成捏紧的拳头。”从 1982 年开始，霍尼威尔公司着手进行了产业结构大调整。大批部门和工厂被出售或关闭，大量员工被辞退和提前

退休，人们送给雷尼尔一个绰号“中子弹”。《华尔街月刊》在描述霍尼威尔公司时写道：“大楼依然矗立在那里，但里面已空空荡荡，就像刚遭到中子弹的袭击。”

1986 年，雷尼尔做出另一项令人吃惊的决定，把公司计算机业务绝大部分产权出售给法国的布尔集团和日本的 NEC 公司，霍尼威尔公司仅保留 42.5%的股权。从计算机市场的大撤退，使霍尼威尔公司把更多的资本投入于温度控制系统、自动化产品、航天工程及军工生产四大产业上。

经过择优汰劣的大调整，霍尼威尔公司在上述四大产业内保持和巩固了其牢不可撼的领先地位。其中温度控制系统的产值占公司总产值的 1/4，其产品范围远远超出了单纯的温度调控设备，而是生产出以计算机为中心，对热、气、水、电、电话线、信息传输等多种项目进行全面综合控制的调控系统，霍尼威尔公司把拥有这种调控系统的建筑称为“智能大楼”，极大地改善了人们居住和工作的环境，誉满全美。1988 年，由于美国五角大楼发起了一项旨在降低军工产品成本的节俭运动，霍尼威尔公司从军方得到的订货数量明显下降，这对一向依赖政府合同的霍尼威尔公司来说，犹如当头一棒。雷尼尔立即组织公司把军工技术应用到商业航空航天业务中，加强民用航空产品的比重。雷尼尔称这次“警钟敲起的正是时候”，因为不久后随着两德统一，原苏联解体，华约解散，美国的国防预算大幅度下降，但霍尼威尔公司已经在民用航空航天领域打出了天下。1990 年，公司在军工产品和航空航天产品上的产值占总产值的一半左右。

从不起眼的小风门起家，霍尼威尔公司如今已成为世界级大企业。尽管其间历经坎坷，但霍尼威尔公司发明的风门一直没有关闭过，新产品和新技术恰如不断涌入的新鲜空气，充分激发公司的潜力，使霍尼威尔公司一直生机勃勃地向前发展。

讨论：

(1)霍尼威尔公司是怎样诞生并发展至今的？

(2)从“风门拍”到电子计算机和航空航天这一发展历程说明了怎样一个问题？

(3)斯韦特和霍尼威尔这两个人在整个公司的发展中起到什么作用？

(4)随着世界市场竞争的日趋激烈，你认为霍尼威尔公司下一步将走向何方？假设你是公司下任总裁你将有何计划？

[案例四十五]　马里奥特公司

马里奥特公司是从餐饮业起家的，它至今仍是美国餐饮界规模仅次于麦当劳公司的第二大宴会承包商。但马里奥特公司更有名的产业当属饭店业。

当年，马里奥特夫妇创业时，美国的商界市场尚不健全，只要有勇气、肯吃苦，到处都有机遇。但当比尔接管父母创下的基业时，市场已经相当完善了。在缜密的市场调查基础上，比尔独辟蹊径，发扬光大了家族产业。

1927 年，一对新婚夫妇从故乡犹他州迁居来到首都华盛顿，开了一家生啤酒店。丈夫维尔拉德·马里奥特负责进货，妻子阿丽斯·马里奥特负责销售，生意还算说得过去。

华盛顿的夏季又炎热又漫长，常有人向这家生啤酒店购买软饮料。于是，马里奥特夫妇打算再增加冷饮服务。但是华盛顿的冬天也相当漫长，对于冷饮业来说这无疑将是一个难熬的淡季。所以，夫妇俩又增加了华盛顿地区从未有过的墨西哥小食品来维持冬季的营业。

这家名为“红火商品”的小餐饮馆的生意的确红火起来，它那风味独特的精美食品和充满家庭气氛的环境，吸引了许多食客。到 1929 年，红火商品公司正式成立了。

即使是在大萧条时代，红火商品公司的生意依然保持盈利。为了扩大业务范围，1937 年马里奥特夫妇第一次跨出了门市经营的传统方式跑到华盛顿老机场胡佛航空港去向东方航空公司、美国航空公司等航空客运公司的大型航班供应快餐盒饭。在机场获得成功后，夫妇俩又在 1939 年赢得了为美国财政部大楼供应盒饭的合同。到 50 年代，这种盒饭业务又扩大到华盛顿儿童医院。红火商店公司还开设

了 5 家较大的餐馆。

1957 年,马里奥特夫妇再度进入新行业,他们在弗吉尼亚州开设了马里奥特汽车旅馆,首次从事饭店业。从此,人们不断可以从报纸上看到红火商品公司新的旅馆和餐馆正式开业的启事。

马里奥特夫妇在 1964 年把公司交给儿子比尔经营,此时的红火商店公司共拥有 45 家餐馆、4 家大型饭店。比尔的上台,加快了红火商店公司的发展速度。他把发展重点集中于饭店业上,认为饭店业这种综合性行业,既能促进餐饮业又可促进房地产业,是"一次投资、多渠道赚钱"的好买卖。经过连续 6 年的兴建与收购,比尔把公司饭店业的规模扩大了 4 倍,使公司在收入和利润方面都超过了希尔顿饭店。

在餐饮业上的发展也未曾停顿。自从 1966 年买入一家委内瑞拉飞机食品供应公司后,红火商店公司拥有了海外业务。公司还在美国买入 22 家"胖小子"连锁餐厅以及罗伊·罗杰斯快餐公司。1967 年,公司更名为马里奥特公司。

比尔在 1971 年向《福布斯》杂志解释他的扩张目的时说:"我想建立这样一种企业,它能够为离家在外的人提供任何他所需要的服务。"

随着业务范围的不断扩大、服务种类的日益复杂,比尔把马里奥特公司的业务部门划分为三大部分:餐饮服务、航空食品供应、饭店服务。但时隔不久,这三大部门又适应不了公司飞快增加的业务。于是,比尔又重新将它们细分为 16 个部。可以说,公司从未过份依赖过任何一个部门,因为每个部门都能为公司提供相当可观的利润。

在 70 年代,赌博业成为最热门的休闲投资市场,但比尔却坚决回避这一市场,继续集中力量于饭店业。

马里奥特公司所经营的饭店全部是高档次的,主要面向上流社会和商人。因此,公司的饭店都拥有设备齐全的会议大厅和豪华宴会厅,许多商界、政界、文娱界的重大集会都选择在马里奥特公司的饭店举行。这些饭店大多集中在波士顿、纽约、洛杉矶等大都市。随着航空业的发达,马里奥特公司又逐渐在大型机场附近营建饭店。在整个 70 年代,公司在饭店发展上共投资 30 亿美元,客房数以平均每年增加 17%的速度急剧上升。

当 70 年代末期出现经济衰退的迹象时,马里奥特公司在饭店业上的发展步伐出现了短暂的停顿。比尔为保险起见,在饭店业投资上持观望态度,而把资金转向餐饮业,买下著名的吉诺连锁餐饮公司。后来,马里奥特公司又买进了在机场经营食品、饮料和其他商品的霍斯特国际公司,成为该行业中最大的公司。

在观望了几年之后,比尔发现单凭高档饭店已难以维持当年 17%的客房增长速度。而从报纸上看,顾客似乎总对中档饭店的服务充满抱怨的情绪。比尔决定闯入潜力庞大、困难与机遇同样多的中档饭店市场。他专门组织了一个市场调查小组,赋予他们的任务是:准确查出顾客为什么花钱不多还要抱怨?为了省钱他们到底愿意放弃哪些服务待遇?

经过 3 年市场调整后,马里奥特公司在 1983 年推出了中档旅馆"庭院饭店"。第一家庭院饭店建在佐治亚州的亚特兰大。整个饭店为两层小楼,共有 150 个房间,饭店中没有侍者、没有房间服务、没有大型会议室和宴会厅,有的是高档豪华的客房、精美实惠的自助餐。比尔说:"住中档饭店的人最关心的是吃和住,他们并不在乎(甚至可能不习惯)别人的服务。因此,我们把从服务中省下的钱,全部都贴补到住和吃上。庭院饭店不是那种中档服务、中档食宿的中档饭店,它是低档服务、高档食宿的中档饭店。我们至今还没听到客人对庭院饭店的抱怨。"

为了更多地从服务中节省费用,马里奥特公司对庭院饭店的组织管理方式也做了重大的调整。公司把 10~12 个庭院饭店组成一个集团,由一名总经理负责管理。其中每个庭院饭店的雇员数如果按高峰情况看,都属于缺编。但平时这些人手已足够了。如果某一家庭院饭店出现了客员高峰情况,该集团的总经理就可及时从生意清淡的另外几家庭院饭店抽调雇员前往支援。这种管理方式,使以前按正常情况只能为 6~7 家同类饭店服务的员工,轻而易举地为现在 10~12 家庭院饭店服务。

在经济衰退、行业竞争加剧的情况下,比尔采取的另一项加快公司发展速度的方法是放弃对大多数饭店的所有权。从 1982 年起,马里奥特公司在新建成每座饭店后,立即出售该饭店,但买方必须同意由马里奥特公司派人负责经营管理。比尔认为这种方法可以加快公司利润增长速度、减小投资风险,同时也比将经营权出租给特许承包商的做法更能保证经营质量。

庭院饭店的成功,给马里奥特公司饭店业注入了活力。同时也带来了新的启示:顾客更注重在舒适的环境中自由自在的生活,而不需要饭店强加的服务。故此,马里奥特公司在 80 年代中期又打入了豪华公寓市场。

这种豪华公寓的经营宗旨和管理方式与庭院饭店很相像，只是它更适合于长期出差在外和长期度假的顾客。公寓内装备了全套豪华家具，包括厨房家具。服务项目依然很少，提倡住客自己动手做饭。第一家豪华公寓在1987年开张后，由于效果很好，所以公司在第二年索性买下了经营系列公寓的居住客栈公司。不久，马里奥特公司又试着经营经济公寓，买进了从事这种业务的火地饭店公司。

这些建立在80年代初市场调查基础上而开业的新饭店，生意兴隆，发展神速。在1988年一年内，第100家庭院饭店开张、12家新的火地饭店建成了，新开业的24家豪华公寓使公司所拥有的豪华公寓数达到130家。这年年底，马里奥特公司拥有的大大小小饭店、公寓已超过470家。这些客房的上客率比同行业平均水平高出12%左右。

就在这些新饭店、新公寓红红火火地发展起来之际，比尔又组织了一次新的市场调查，开始对老龄化问题日益突出的社会现状进行研究。经过数年调查后，马里奥特公司着手兴建"老年社区"。目标顾客是那些无人照料的退休老人。社区内有各种适合老年人居住、生活和活动的设施，同时配备有专职医护人员。以前，这类老年服务都被一些福利性非营利组织所经营。但由于资金不足、条件有限，许多老人得不到很好的照顾，更多的老人无缘进入其中。而营利性、公寓性的老年社区解决了这些矛盾，经1988年试营业后大受欢迎。为此，比尔宣布：马里奥特公司将在90年代中期建成150个老年社区。

讨论：

(1)从"红火商品"到"马里奥特公司"这其中经历了几个大的措施决策？

(2)马里奥特公司1970年时在规模、利润方面都超过希尔顿公司，那么会不会被希尔顿击垮？

(3)作为企业新一代领导人比尔，你是怎样评价他的？

[案例四十六]　永远在创新的克罗格公司

克罗格公司的历史可追溯到1883年，当时由伯纳德·克罗格开设了全美第一家连锁店公司——大西方茶叶公司。

经过不懈的努力，克罗格把自己的公司从以经营小型杂货店为主发展到经营超级市场。他在美国商业发展史上扮演了重要角色，许多美国商业法规都是根据克罗格公司的发展而制定出来的。

今天，克罗格公司在美国拥有两千余家大型超级商场，员工17万人，年销售额191亿美元。

1873年，美国爆发了金融大恐慌。这场风暴把包括克罗格父亲的小杂货店在内的众多中小公司送上了倒闭的绝路，也把年仅13岁的克罗格推进了商界。

为维持家中生计，克罗格被迫辍学，四处打工。后来他开始做出了沿街兜售咖啡的小本生意。

克罗格人小嘴甜，又肯吃苦，很快就拥有了一批固定客户。到20岁时，克罗格攒下了一笔钱，买下了一家杂货铺。

在风雨中奔波叫卖多年的克罗格非常珍惜这个能遮风避雨的小杂货铺，他处处为顾客着想，服务殷勤备至，让"顾客一走进门口就感到自己成了世袭的贵族"。克罗格还用降价来吸引顾客，他把销售价定得仅仅略高于成本。用他自己的话说："贴着骨头的肉最香，顾客闻着味找上门来。"

到1885年夏，24岁的克罗格建立了大西方茶叶公司，拥有四家商店。当1893年再度爆发金融恐慌时，克罗格抓住机会，以廉价大量收购濒临倒闭的商店，使公司下属商店上升至17家。1902年，克罗格已在辛辛那提州拥有40家商店和一个食品加工厂，并将公司更名为克罗格杂货与面包公司。

克罗格之所以能够迅速发展壮大，其重要原因就在于公司是直接与顾客打交道，省去了许多须由中间商介入的环节，降低了成本，进而降低了价格。克罗格在商品价格上曾有一句名言："在降价的道路上走得越远越好，这样你的对手就够不着你的喉咙了。"

为了减少中间商环节，克罗格建起了面包烘焙房，成为全美第一家自产自销面包的商店。这些面包

不仅便宜,而且新鲜。顾客站在柜台外可以看到面包师焙制面包的全过程,增强了他们对食品的信任度。

面包房的成功给了克罗格以极大的启发,1904年,克罗格买进纳吉尔畜肉销售与加工公司,又成为美国第一家在杂货商店中经营畜肉的公司。

然而这一次的改革却不像上次那么一帆风顺。当时在美国的屠夫中流行着缺斤短两、克扣顾客的风气,而且屠夫们还把零碎肉块带回家去。这一切与克罗格"服务至上"、"压缩成本"的做法格格不入。于是,克罗格在畜肉柜台安装了自动现金出纳机,使过秤与收款都由机器进行。但没过多久,这些出纳机就常常莫名其妙地坏了,畜肉的销售仍由屠夫们一手把持。克罗格转而雇拥女售货员,由她们负责过秤与收款。屠夫们就用猥亵的语言和举动把女售货员逼走。当克罗格雇佣男售货员时,屠夫们则以武力来威胁他们。

但克罗格对屠夫们的做法采取了决不妥协的态度。他一批又一批地辞退那些顽固不化的屠夫,并在报纸上刊出招聘广告:"愿意来克罗格杂货与面包公司工作的屠夫,请在应征前仔细想一想,你是否能忠诚于顾客。"克罗格坚决维护其经营宗旨的做法终于占了上风,不仅扭转了商店中屠夫的风气,而且极大地提高了公司的信誉。

1912年,克罗格第一次把业务范围扩大到辛辛那提州以外的地区,在密苏里州的圣路易斯一次买入25家商店。进而,克罗格开始寻求在全国建立连锁商店。到1920年,克罗格杂货与面包公司已在汉米尔顿、哥伦布、俄亥俄、底特律、印第安纳波利斯、印第安纳、斯普林菲尔德、托莱多等地建成了庞大的连锁商店网。这些连锁商店由总公司统一组织进货,由于进货数量庞大,所以公司从批发商那里可以得到比独立商店多得多的折扣,从而降低了成本。

到1928年,克罗格杂货与面包公司已成为美国零售业中的佼佼者,成为名副其实的零售王国。这个王国的奠基人克罗格在这一年以2800万美元卖掉了自己在公司中的股份,威廉姆·阿尔伯斯继任总裁的职位。此时公司名下共拥有5575家连锁商店。

从连锁商店一出现,许多非难就接踵而至,有不少人指责连锁商店公司利用不公平竞争手段把中小独立商店淘汰出局,而且这些大型连锁店还垄断了商品价格,破坏了自由竞争的精神,使消费者被迫接受高价格。

到20年代末,反连锁店运动达到高潮。政治家、电台主持人、报纸等都是同一个调子:"连锁店是危险物。"人们一方面担心发展势头强劲的连锁店会迅速统治零售业,从而垄断商品价格,增加消费者的购物支出;另一方面则担心连锁店的强大势力会影响到其他工业。因为这些连锁店都是经营与人们日常生活密切相关的商品,不可或缺。这些商品价格上涨,必然导致其他工业行业工资上扬、成本上升,从而影响到整个美国的工业体系。另外,消费者意见最大的一点就是许多连锁店出售质量低劣的商品,特别是食品。这些连锁店以低价购入劣质商品,然后统一以高价上市销售。

克罗格杂货与面包公司成为这场反连锁店运动的矛头所指。1930年新上任的公司总裁阿尔伯特·莫里尔不仅要应付大萧条,还要迎接公众对连锁店不满情绪的挑战。

为了消除顾客对公司食品的顾虑,莫里尔专门组织专车送顾客到公司的农场和工厂参观,使他们亲眼看到克罗格杂货与面包公司是如何选用优质原料加工生产食品的。最后,公司索性成立了一个对外开放的威斯科食品公司,负责为公司名下的各连锁商店供应食品,从进货关上严格把住了商品质量。

莫里尔还筹建了克罗格食品基金会,成为全美第一家雇佣专家对食品进行科学检测的公司。该基金会还设立了家庭主妇顾问委员会,共聘请了750名家庭主妇在家中品尝公司赠送的食品样品,提出改进意见。

在着手恢复顾客对公司商品质量信任的同时,莫里尔还为改善公司垄断价格的形象而努力。他把公司的业务分为23个分支,每个分支由一名经理主管。该经理可根据当地的实际情况自行制定价格标准,总公司不再制定统一的价格。

这种权力下放的政策大大地调动了各分支部门的积极性。1930年,公司在南方分支机构的一位经理迈克尔·卡伦提出了一个革命性的设想:兴建大型的顾客自取式商场,废弃传统的售货员服务方式。这样既可减少售货员数量,降低销售成本,又可以增加顾客购物自由度,吸引更多的顾客。实际上这就是"超级商场"的概念。卡伦在新泽西州开设了全美第一家超级商场,掀起了零售业革命的浪潮。

增强顾客对公司商品的信任度和兴建超级商场,是克罗格杂货与面包公司安然度过大萧条和反连锁店运动的两张王牌。到1935年,公司已拥有50家超级商店。

第二次世界大战结束后,约瑟夫·霍尔出任克罗格杂货与面包公司总裁。这位以创新著称的人揭

开了公司发展史上新的一页。

霍尔将公司更名为克罗格公司，并一下子引进45种公司专卖商标，以加深顾客对公司商品的印象。

顾客调查活动是霍尔亲自主持的一项重大改革措施。霍尔坚持认为："对公司发展什么商品、增加哪些服务、使用什么销售手段等问题最有发言权的是顾客。为此，他在所有现金出纳机旁安装了顾客"投票箱"。顾客可以把自己对克罗格公司的意见和建议投入箱中，如需要哪种商品、哪种商品应如何改进、需要什么专项服务等等。第一张"票"上都留下顾客的姓名和联系地址，一旦该顾客的建议被采纳，他就可以终生免费在克罗格公司的商店里享受该种服务或购买该种商品，还可以获得公司赠与的优惠折扣消费卡，购买任何商品时都享受减价优待。

"投票箱"深受顾客欢迎，提建议者络绎不绝。克罗格公司就根据顾客的建议对症下药，使公司每一项新出台的措施、每一种新上市的商品都一炮打红。公司的经营覆盖区域扩大到得克萨斯、明尼苏达和加利福尼亚，1952年的销售额突破10亿美元大关。

1960年，克罗格公司根据顾客的建议，在商店中增设药品柜台，大获成功。1962年，又根据顾客的建议开设了折扣商店，这种商店装修极为简陋、服务项目少得可怜，顾客完全像是进入一家堆满货物的仓库去自行挑选。由于减少了经营管理费用，所以这里的商品价格都格外便宜，牢牢吸引住了具有庞大购买力的工薪阶层。到1863年，克罗格公司年销售额就达到了20亿美元。

詹姆斯·赫林于1970年就任克罗格公司的总裁，他不仅强调兴建品种齐全的超级商场，也注重设立品种较集中的专卖商店，以特色商品吸引顾客。

赫林把公司设立的顾客"投票箱"称为"科学的市场调查法"，他要求公司的员工要"像满足情人的要求那样"去满足顾客的要求。克罗格公司的企划、广告、革新都是根据顾客的意愿来进行的。例如，克罗格公司率先在易腐烂商品的包装上注明有效期、推出无污染的"绿色食品"、在富强粉食品中增加面粉精加工过程中易损失的营养物质等。

赫林不仅重视顾客的建议，也鼓励员工献计献策。1972年，一位公司雇员提出各超级商店的收银处工作速度太慢，收款员从商品标签上读出价格，再输入现金出纳机。通常顾客都购买许多商品，结果常常要等好几分钟才能结完帐。于是他建议公司采用铁路运输中的电眼系统。该系统是通过一个电子传感器(电眼)来读车厢上的特定标志，如吨位、品种、起迄地等，这样，当一列火车飞速通过电眼后，该列车的一切资料都迅速传入电子计算机中，马上可以在终端上显示出列车的各种信息。

这项建议引起了公司极大的重视，立即与美国电子业著名的RCA公司联合攻关，当年就研制出了全美第一台用于超级商场收款的电子扫描机，只要用该扫描机在商品的标签上扫一下，该商品的价格、品名就自动输入电子计算机，然后立即算出总价钱，大大缩短了顾客的等待时间。

进入80年代后，克罗格公司把发展方向转到"一次停车"型的超大超级商场上，这种商场的经营品种达到了包罗万象的程度，不仅从事零售业，还经营美容沙龙、金融服务、快餐店、加油站等，使顾客只需停车一次，就可以购齐全部商品、获得所需的各种服务。

纵观克罗格公司的发展历史，该公司一直把创新摆在首位。为纪念公司成立100周年，克罗格公司曾出版了一部名为《创新100年——克罗格的故事》的大型宣传图书，书中写道："100年只是历史的一瞬间，所以只用一句话就可以概括出克罗格公司的事迹：'人无我有，人有我新'。"

讨论：

(1)克罗格公司在从杂货铺到"一次停车"型的超级商场这一本质性的转变中，先后经历了几个阶段？是怎样发展起来的？

(2)克罗格在整顿公司人员素质上采取了哪些措施？

(3)克罗格之后的几位总裁的经营战略与克罗格有什么不同？

(4)1928年克罗格为什么卖掉自己的股份？

(5)"合乎道德的企业行为，能够为企业带来高效率"，这句话的含义是什么？试用本案例进行说明。

［案例四十七］ 扩张中的赖克曼帝国

犹太人以善于经商而闻名于世，经营奥林匹亚—约克开发公司的赖克曼家族就是犹太裔。曾经流离动荡的赖克曼家族把落脚点选择在加拿大，全族人一起生活、一起经营，在美丽的枫叶之国过着美满的生活。近些年，赖克曼家族重新奔走在世界各地，他们不是在迁徙逃难，而是在征服当地的房地产市场。

塞缪尔·赖克曼是维也纳有名的犹太富商，他的三个儿子——阿尔伯特、保罗、拉尔夫，聪明伶俐，惹人喜爱。可是，第二次世界大战使这个幸福美满的家庭踏上了颠沛流离的逃亡旅途。为躲避纳粹法西斯对犹太人的迫害，塞缪尔带着全家东奔西藏，最后在摩洛哥落下脚。

在摩洛哥的十几年中，塞缪尔主要从事银行业，长子阿尔伯特成为他的第一位帮手，次子保罗从英国留学归来后，也进入了父亲的公司。1957 年，幼子拉尔夫也踏入商界，不过他并没有在摩洛哥谋发展，父亲将他派往加拿大，让他在多伦多郊区筹建一家专营瓷砖进口业务的公司。精明的拉尔夫发现以移民为主要人口的加拿大，与欧洲大陆的传统文化有着千丝万缕的联系，于是他为自己的公司起了一个唤起移民对故土思念之情的名称——奥林匹亚地板瓷砖公司，使人们一下子联想到欧洲的文明古国古希腊。同时公司的商品也都来自欧洲，拉尔夫的生意非常红火。

不久，塞缪尔率领全家从摩洛哥迁移到加拿大，赖克曼家族全家上阵，使奥林匹亚地板瓷砖公司越发兴旺。

可赖克曼家族很快又发现了新的兴奋点。因业务需要，奥林匹亚地板瓷砖公司需兴建一座新仓库，以便储备更多的现货，满足顾客的需求。一开始，赖克曼父子打算把这项工程包给建筑商去做。但经过仔细计算后，他们发现竞标的建筑商最低报价也要比自己的预算高出一倍。在做市场调查过程中，赖克曼父子还发现，许多企业在扩建厂房、新建仓库时，都被建筑承包商要了高价。于是，塞缪尔当机立断，自己动手修建新仓库，并趁势打入刚刚起步的混乱中的加拿大房地产界。

赖克曼父子把自己的房地产潜在顾客定为工商企业，他们抢先在多伦多城区和郊区购买了多处地皮，在上面盖起了仓库。恰逢 60 年代初级济腾飞之际，新的工商企业如雨后春笋般涌现出来。赖克曼家族一下子成为多伦多地区有名的工业房地产商，其质优价廉的仓库被包租一空，有些被继续当做仓库使用，有些稍加改造就变成厂房。到 1969 年，赖克曼家族已经完全从地板瓷砖进口业务中脱离出来，专心致力于房地产业务。这一年，公司更名为奥林匹亚——约克开发公司（简称 O&Y 公司）。

犹太血统的赖克曼父子，在经商中果然有与众不同的奇才，其最大的特点就是一诺千金。父子四人在谈判桌上不苟言笑，在每一个细节上都要认真论证。许多谈判对手被冗长的谈判过程拖得精疲力尽，但他们仍愿意与 O&Y 公司打交道。因为房地产业务是一项投资数额大、投资风险高、投资周期长的业务，O&Y 公司这种一丝不苟的精神，使客户对自己的投资感到放心。更重要的是，一旦双方在合同上落笔签字，O&Y 公司就会毫厘不爽地严格执行。公司的每一处新房产都能准时交货，而且从不会超出预算金额。这与那些将工期一拖再拖，在工程进行中迫使客户追加投资的房地产建筑商相比，无疑牢牢地吸引了客户。当时在多伦多房地产圈内有这样一种说法："只要与赖克曼父子握过手（指签订合同），就可以放心睡大觉。"

1965 年，美国著名的房地产大亨威廉姆·泽肯多夫陷入财政危机，准备出手他在加拿大多伦多郊区的 203 公顷土地。赖克曼三兄弟闻讯后，立即以 1800 万美元做成了这笔买卖，然后开始在这片土地上修建办公房产，以迎合市场对办公房产的迫切需要。另外，O&Y 公司还趁泽肯多夫举步维艰之机，以合作的名义，把加拿大许多泽肯多夫名下进行了一半的房地产工程接手过来，轻而易举的跻身于渥太华、卡尔加里等大都市的办公房产市场。

如果说以前 O&Y 公司只是在房地产圈内颇有名气的话，那么从 1973 年开始，O&Y 公司成为所有加拿大人甚至许多外国人所熟知的企业了。这个巨大转变的契机，就是加拿大第一大厦。

1973 年，O&Y 公司在多伦多中心地段买下一块土地，声称要在这里建起高达 72 层的加拿大最高建筑物——加拿大第一大厦。这个计划一经宣布，立即招来众多非议。反对者认为，这幢用于办公出租的大厦使用面积多达 325，587.5 平方米，竟是多伦多市整个办公房产面积的 1/10，尽管该市办公房产市场尚未饱和，但也绝对消化不了如此多的新面积，大厦肯定会出现许多房间白白闲置的现象。

赖克曼兄弟对外界的非议颇不以为然，他们解释说，经营活动也不能仅以盈利为唯一衡量尺度，企业的名声和企业的影响，有时是比利润更宝贵的东西，在房地产市场尤其如此。在加拿大第一大厦施工期间，O&Y 公司采取了一套全新的施工方案，将全部施工活动局限于大厦内部进行，减少外围用地，从而大幅度压低了征地费用。大厦内部安装了一套复杂的电梯和转盘系统，使施工人员和施工器材的运送更快捷，这项技术使每个劳动力平均每天节省 2.5 个工时，大大降低了劳动力成本。这些经过精心策划、精心施工而节省下来的巨额资金都用到什么地方了呢？赖克曼兄弟把它用于大厦建成后的租金补贴上。

正如反对者所预料的那样，加拿大第一大厦竣工后，许多房间没有能立即出租出去。但 O&Y 公司没有削减房租来吸引顾客，相反，却在 4 年内将租金上调了 350%。持续上涨的租金使包租者趋之若鹜，他们都希望能在租金便宜时签订长期包租合同。另外，能够进驻层数最高、档次最高、租金最高的加拿大第一大厦，也是自己企业实力的活广告。但实际上，加拿大第一大厦只是给 O&Y 公司做了广告，从此奠定了它加拿大第一大房地产企业的地位。

刚刚坐上加拿大房地产业头把交椅的 O&Y 公司，以稳定的国内市场为依托，开始伺机向海外房地产市场进军。

就在加拿大第一大厦竣工后仅一年，美国纽约城内出现企业破产风潮，房地产市场陷入严重萧条之中。美国金尼公司决定出售其在曼哈顿地区的 8 处办公房产，报价为 3.2 亿美元。当时响应者寥寥，人们对经济极度衰退的纽约能否再次成为世界商业中心持怀疑态度。但赖克曼兄弟却毫不迟疑地掏出 3.2 亿美元，做了一次冒险。

被问及冒险动机时，赖克曼三兄弟缄口不谈。分析家们认为其原因有三：一是 O&Y 公司急于在世界房产市场上打响招牌，在寸土寸金的曼哈顿地区做大手笔买卖，无疑是一条捷径；二是美国金尼公司的报价确实偏低，有些急于脱手的甩卖味道，使 O&Y 公司认为有投机冒险的可能；三是由于有加拿大第一大厦作强大后盾，O&Y 公司凭借国内市场的收入完全可以化解 3.2 亿美元的风险。

5 年后，随着里根总统的经济政策取得成功，美国通货膨胀率得到控制，经济呈现复苏态势。曼哈顿房地产一路看涨，O&Y 公司在 1977 年以 3.2 亿美元收购的 8 处办公房产，在 1982 年被估价为 30 亿美元。

O&Y 公司在美国房地产市场上的另一杰作是兴建世界金融中心，这是一项由 6 幢大楼组成的集办公、餐饮、购物等多功能为一体、使用面积达 23，312.5 平方米的大型工程。凭借在兴建加拿大第一大厦时磨练的独特施工工艺，O&Y 公司在与 11 位竞标对手的竞争中脱疑而出，承揽了世界金融中心工程。

此项工程完工后，所面临的最大难题是如何把那些有威望的金融企业请进中心来。为此，O&Y 公司采取了一项不同寻常的做法，由 O&Y 公司出资买下这些金融企业以前的办公房产，而这些金融企业则可以在世界金融中心享受为期相当长的优惠包租待遇。这样一来，金融企业不仅可以用很便宜的租金租得设施先进的世界金融中心办公场所，而且甩掉了原有的陈旧办公场所的包袱。对 O&Y 公司来讲，则不单吸引来了著名金融企业，还获得了它们以前的房产，有了新的开发资源。

挟着北美洲房地产市场的成功之威，O&Y 公司把目光转向被人们认为已无发展余地的欧洲房地产市场，突破口选择在英国伦敦。

经过百余年发展，伦敦这个老牌资本主义国家首都的房地产市场似乎已没有外来者立足之地了。但赖克曼兄弟却瞄准了伦敦东郊偏僻的码头区。这里当年也曾桅杆如林、繁华无比，但随着英国航运业的衰落，这里的码头逐渐被废弃，变成了一片荒地。当地政府也曾打算重新开发码头区，将它改建成“白领企业云集之地”，以缓解伦敦市区办公房产紧张的矛盾。但因种种原因，这项计划一直没能实现。

不鸣则已，一鸣惊人的 O&Y 公司提出了负责开发码头区的施工计划，准备将码头区改造成一个小城市，兴建 24 幢大厦（其中一幢将是英国最高的）、提供 1200 万平方英尺的使用面积，使这项名为“金丝雀码头”的工程，成为欧洲最大的房地产综合开发工程。

“金丝雀码头”工程还在紧张施工之中，O&Y 公

司就已许诺将向进驻企业提供第一流的工作场所和优惠的租金。此外,O&Y 公司还协助伦敦市政部门修建从码头区通向市中心的地下铁路。人们相信,新招迭出的 O&Y 公司一定不会让码头区这 24 幢大厦空闲着。

讨论:

(1)试述赖克曼帝国的形成?

(2)拉尔夫在经商的过程中最注重的是什么?举例说明,并想一想这种作风在当今商业竞争激烈的社会中有什么现实意义?

(3)"胆大心细"是商人的两大优点,大胆地投资,细心的预算才能保证事业的成功,在加拿大第一大厦、世界金融中心和金丝雀码头这三项工程的决策中,表现出赖克曼家族的什么风格?

(4)你认为金丝雀码头的投资会不会失败?

[案例四十八] 道·柯林斯公司与硅胶隆胸术风波

道·柯林斯公司是美国一家为硅胶隆胸法提供硅胶的主要厂家之一。近年内接受硅体移植手术的妇女接连不断地提出起诉。1992 年 2 月 10 日,公司将面临近 40 万名女性起诉,用来支付这些起诉的赔偿费也高达几十亿美元。这些曾经因手术换取外表满足的女性这时一点也不愿放过过去的恩人。7000 名妇女坚决要求单独提出起诉,对簿公堂。这些起诉足以整垮道·柯林斯公司。公司撤换了公司的总经理约翰·卢丁顿,在同一天,公司将 10 年来积累的关于"硅胶隆胸术"的研究报告公布于众。在走投无路的情况下,公司只得申请倒闭以寻求保护。

道·柯林斯公司于 1943 年由道化学公司和柯林斯玻璃仪器公司合资组建,两家分享道·柯林斯公司的股份。道·柯林斯公司主要从事硅以及同类产品的研制、开发和生产,公司总部位于密歇根州的密得兰市。

尽管道·柯林斯公司和母公司相比要小得多,但其规模也是相当可观的。1990 年道·柯林斯公司的销售额为 17 亿美元,纯利润 1.71 亿美元。到 1991 年 12 月 31 日公司共有员工近 8000 人。虽然道·柯林斯公司在硅胶隆胸业是行业领袖,但这项业务还不足公司总业务的 1%,并且已经连续亏损五年之久。道·柯林斯公司负责医疗事业部的总经理罗伯特·莱里解释说,公司之所以一直继续硅胶体的生产,是考虑到作为医疗机构的职业责任以及成千上万的妇女对隆胸手术的需求。

60 年代初,道·柯林斯等一些公司开始了硅胶隆胸的经营业务,大部分接受手术的妇女都是出于美容方面的考虑,其中 20% 是经历过乳房切除手术的痛苦后求助于硅胶隆胸的。当时,隆胸成为继隆鼻和吸脂手术后最流行的美容手段。

美国食品医药管理局直到 1976 年才正式对隆胸术加以管理。在议会要求食品医药局加强对植体等医疗设备的管理之前,隆胸术在社会上已盛行多年。

到 1990 年人们对于隆胸术的安全显得尤为关心,原因是许多妇女发现体内的植体破损,分离后的硅体扩散到体内,从而造成了严重的健康问题。受害妇女纷纷寻求法律申张正义,而生产商为此支付了巨额的赔款。因此在 1992 年的禁销之前,形势对于生产商已经不乐观了。

1991 年 4 月,食品医药管理局要求生产商必须以科学的事实证明硅植体对人体是安全的。1991 年 12 月,食品医药局顾问团的判定认为生产厂家提供的证据不足以证明其产品的安全性,但考虑到公众对于隆胸的需求,硅植体作为一种医疗用设备可以继续在市场上销售。但时隔不久,有关道·柯林斯公司的投诉日见增多,对于这种引起公愤的行业实施禁令看来已是众望所归了。

在此几个月之前,《新闻周刊》的一份调查向人们披露了这样的事实:从事隆胸行业的人早在 10 年以前通过动物试验就已意识到硅植体与癌症等其它疾病的可能联系,但这些表明硅植体对于人身潜在危险性的试验直到最近的法庭审判中才被公布于众。

硅体移植手术所导致的健康问题一直屡见不鲜,由此引发的起诉案件不断增加。请看以下几个案例:

(1)凯伦·雷曾注意到一侧植体的破裂声,此后不久她的免疫系统出了问题,并在胳膊和腿上发现了小的肿块。最后医院证实肿块是硅胶渗漏造成的,为此她起诉道·柯林斯公司并获得数百万美元的赔偿。

(2)凯利·康为了得到优美的曲线而做了隆胸手术,10年后她被诊断患了硬皮病,这种病症的患者皮肤变紧、变硬,同时体内肺部等器官会出现纤维化组织。当医生将凯利胸部的硅植体取出之后,她的情况有所好转。

(3)玛丽安·荷金起诉因1976年植入的硅体破碎导致免疫系统疾病,最后法庭判定道·柯林斯公司赔偿734万美元。在荷金一案的法庭审理过程中,大量不利于道·柯林斯公司的档案被曝光。

托马斯·特考作为道·柯林斯的材料工程师一直工作了24年。1976年由于在硅植体的安全问题上与公司出现分歧,特考辞掉了自己的工作。在此之前,他负责研制用于植入体内的液体硅胶。当道·柯林斯公司决定为了增加植体的柔软度而降低硅胶的粘稠度时,特考认为这可能造成硅胶在人体内的渗漏,而他不愿被牵扯到这场谋杀之中。在离开道·柯林斯公司后,他又曾受雇于另两家植体生产商,然后他开始了自己的材料咨询事业。

特考的警告并未被重视,他虽以离开公司为抗议,但也被人们忽略掉了。直到1991年,他作为证人出席在玛丽安·荷金一案的法庭审判中,并为荷金的胜利起到了关键性作用。“生产厂商们简直是用人体来做活试验。”1991年12月特考对议会的一个代表团这样说。他设法得到了道·柯林斯公司的一些机密文件,然后把它们寄给了议会和食品医药局的官员,这是促使食品医药局对硅植体做出禁令决定的重要因素。

1992年1月13日的新闻发布会上,道·柯林斯公司试图对特考的证词做出回击。公司官员再次强调硅植体对于人体的安全性,并解释说公司的内部文件不过是用于作通常学术交流。但在第二天,道·柯林斯公司却停止了硅胶的生产。

道·柯林斯公司还进一步对特考的人品作出了人身攻击,强调特考是为了每小时400美元的收入而出庭作证。公司胶植体分部经理丹·海尔说:“他只是一个被解职后心怀不满的员工,我们必须认清他的动机。”

虽然直到1992年1月对硅植体做出禁令前,食品医药局的态度一直模棱两可,但此前的法律诉讼案件已让道·柯林斯公司元气大伤。1984年旧金山联邦法院在玛利亚·斯特恩上诉一案中,判定道·柯林斯公司具有市场欺诈行为,并赔偿受害人150万美元损失。法官帕特尔认为道·柯林斯公司自己的研究报告对于硅胶体在人体内的安全保障十分令人怀疑,但却没有警告消费者,因此陪审团可以作出“道·柯林斯公司的行为应受到严厉惩罚”的结论。

在1985年的斯特恩案件之后,道·柯林斯公司在硅胶产品中加入了安全警告,强调由于植体撕裂可能导致免疫系统失效等健康问题。此举显然是为了躲避外界对于公司隐瞒产品危险的攻击。

但到了1987年,道·柯林斯公司又开始回避免疫系统的问题,强调现在使用的硅胶在纯度上已经提高。自1991年荷金一案后,又有数百名妇女准备向法庭提出控告,宣称由于植体破裂导致她们许多严重的疾病。

由于硅体破裂引发的健康问题一般并不严重,因此在大多数案例中赔偿费用并不很高,所以道·柯林斯等植体生产商一直低估了法律的威胁。但是此时拉尔夫·纳德的公民健康调查团加入了同道·柯林斯公司的战斗。律师们也开始统一组织的行动。外界对道·柯林斯公司的压力不断增加,要求公司彻底公开有关硅植体的所有文件。最终在1992年2月10日,道·柯林斯公司宣布无条件接受外界的批评,并申请破产保护。

虽然新公开的公司档案没有记录癌症以及免疫系统的疾病,但却向人们展示了长久以来消费者关于硅植体的众多抱怨和投诉,这些投诉加在一起要占20页纸,大多数投诉和植体破裂有关,同时也有一些报告是关于泄漏、变色、绝育、感染以及肿瘤的。

尽管道·柯林斯公司的早期研究显示80%的测试动物出现恶性肿瘤,但数字如此之高不得不使人怀疑试验的可靠性。食品医药部的研究小组认为试验结果无法判定,而且不能证实人体会同样感染。

类似的案件屡见不鲜,考虑到上述这些硅植体给用户造成危害的事例,美国食品医药管理局做出了在查明硅植体与免疫系统疾病的关系前停止使用硅植术的决定。1992年1月6日,食品医药管理局委员大卫·凯瑟勒医生建议暂停硅植体的销售和使用45天。他劝告生产商停止生产,劝告医生不要再进行新的植体手术。西班牙、澳大利亚等国很快做出了同样的决定,加拿大、英国、法国也采取了相应的措施。

此时,律师们都在一旁摩拳擦掌。由于在过去

30 年中美国接受了硅胶隆胸术的妇女人数在 100 万～200 万之间,如果一旦证实硅胶术的危险性,由此导致的起诉金额将是一个天文数字,其中很大部分也将流入律师的腰包。

2 月 10 日接替卢丁顿的是 58 岁的凯斯·迈肯农,他是道化学公司负责生产与技术的副总裁。

凯斯一直作为谈判家和仲裁人而闻名,《华尔街时报》评论认为道·柯林斯公司选用凯斯表现了一定的妥协态度。凯斯曾有 7 年与淋巴癌斗争的经历,这也许会增进他与那些因植入硅体而身患疾病的消费者的关系。在以前凯斯也有处理类似事件的经历。一次是有关道化学公司生产的曾用于越南战争的枯树脱叶剂,另一次是解决道化学公司用于孕期妇女疾病的药物——本德克汀带来的法律投诉问题。凯斯的经历使他成为道·柯林斯最合适的人选,但他现在面临的是一个更严重的问题:胸部硅植体。

为了显示自己的名符其实,凯斯很快采取一些解决措施,包括为那些想要除去植体而又没钱的妇女的医疗费用,平均每人需 4500 到 6500 美元,这也让道·柯林斯公司花去一大笔费用。另外他也准备组织一次谈判,其中有道·柯林斯公司的智囊团医生、食品医药局以及受害妇女,其目的是在事件的研究、调查上取得一致意见。另外,道·柯林斯公司倡导整个行业的生产者建立了一个 42 亿美元的联合基金,其中道·柯林斯出资 20 亿美元,以对付社会上的起诉案件。

在有关禁止硅植体生产使用的问题上,食品医药管理局的态度一直不明确,许多人因此指责他们失职。然而有关隆胸术的矛盾确实让食品医药局身处困境。一方面律师、受害人一直施加压力要求禁止有危险的医疗手术;另一方面又有相当多的人为了健康长寿、美容而愿意冒险接受手术。在这种情况下,他们能怎么办?

1992 年 2 月 7 日《华尔街日报》报道说,一些妇女和医生组织起来对食品医药管理局进行了起诉,他们认为食品医药管理局对硅植体的禁令是不合法的。"妇女们无法再得到自己想要的东西,这的确是一场悲剧",原告中的一位整形外科医生说。起诉也指控硅广泛用于人工心脏瓣膜、起搏器、针头、注射器等医疗设备,但食品医药局却单单限制隆胸的硅植入手术。

支持硅植体隆胸的呼声越来越高。1992 年 2 月 7 日晚黄金时间的电视节目中,一群模特接受了采访,她们的看法是作为模特,隆胸术是她们赖以谋生的手段,为了得到时髦出众的身体,她们甘愿去冒这风险。她们说如果美国禁止隆胸的话,她们会跑到墨西哥或其它国家做这种手术。

为了挽救隆胸行业,全美国的整形医生和植体生产商开展了一场声势浩大的行动。1991 年 10 月 400 名妇女聚集华盛顿向议会表达了渴望手术的愿望。食品医药局当年共收到隆胸支持者的 2 万封来信。

1992 年 2 月末,食品医药局的专家小组在经过长达 3 个月的听证会后,最后一致通过不取消硅胶隆胸手术。专家组的组长、埃莫利大学教授伊丽莎白·科内尔解释说:"我们并没有找到硅胶体与健康问题之间的明显联系。"但令人迷惑的是,专家组建议对隆胸术要采取严格的限制措施,接受手术的妇女必须先经过医院的严格审查,乳房被切除的妇女可优先考虑,在手术后还要经常去医院复查。因此接受手术的人数以及条件都由政府规定的。但这显然不是一个令人满意的解决方案。

虽然接受隆胸手术的妇女现在要冒一定的风险,但是硅胶生产厂商的处境却更为不利。虽然专家小组宣布没有可证实的危险,但生产商明白他们还可能将面对天文数字赔款的诉讼案件。有消息说,道·柯林斯公司正想方设法地要放弃硅胶植体业务。

当日历翻到 1992 年 3 月时,尽管隆胸手术已有了 30 年的历史,但关于手术的安全性人们还是知之甚少。据估计接受手术的妇女人数有 100 万～200 万之间,但其中有多少植体破裂,又有多少植体的硅胶在泄漏呢?而流落在人体内的硅胶是否对人有害呢?这些现在还是让人迷惑不解。

1992 年 3 月初,迫于社会各界的压力,食品医药局决定对从 1976 年开始到目前已经在市场普遍流行的 100 多种医用设备严格审查,其中包括人造关节、人造睾丸、人造结膜等。因为尽管这些产品已投入使用多年,但由于有关其副作用的报告层出不穷,所以不排除存在可能的危险性。

1992 年 3 月 19 日,道·柯林斯公司宣布停止经营硅胶植体,并愿意为从体内取出硅植体的妇女每人承担 1200 美元的手术费。

讨论:

(1)道·柯林斯从兴到衰的原因是什么?

(2)在道·柯林斯欲盖弥彰的心态下,能不能体现出对商业道德是否重视,会影响这个企业的哪些方面?从中可以得出什么启示?

(3)未来的道·柯林斯将是什么样子你能否设想一下?你认为硅植体、隆胸术是否该禁止?

[案例四十九]　佩里耶的失误

可能有很多人并不知道佩里耶这个名字。但是,它可不是什么名不见经传的小公司,该公司是世界著名的瓶装水生产商。1989年曾被《财富》杂志评为美国最佳的六大公司之一。它以一种法兰西产品的神秘形象,几乎替代了其他饮料和含酒精饮品。

但是,就在1990年2月初的一天,星期五,佩里耶公司的主管人员接到最新消息:该公司的瓶装水中含有苯类物质。佩里耶集团的美国总裁罗纳德·戴维斯命令收回美国的所有瓶装产品。几天以后,公司的法国总部决定,在没查明事由之前,停止公司在全球对瓶装产品的销售。

这个决定表面上似乎体现了公司是完全以顾客为上帝,具有很强的社会责任感,但是进一步分析表明,对于一个大公司来说,这是营销方面的严重错误。由于该公司产品在市场上出现几个月空缺,使其他竞争对手乘虚而入。公司决策层对事故的解释也是前后矛盾,大大影响了公司的形象。在事发后几个月重新进入市场时,它原来的领先地位已被他人取代,出现多家分争的局面。

1989年,做为佩里耶美国分公司的总裁,43岁的罗纳德·戴维斯完全应该对自己的经营成就深感欣慰和自豪。在他任期的10年中,佩里耶在美国的零售额由4000万美元骤升至8亿美元,约占公司在全世界销售总量的25%。他同样引以为自豪的是,公司于1989年5月被《财富》杂志评为美国最佳的六大公司之一。这本杂志上刊发的评论文章这样写道:“对于这些公司,你不用怀疑他们的未来,他们的股票一直是最抢手的。”公司主要经营两方面的业务,两种都是瓶装水,一种是带气泡的,以一种广为人知的绿瓶包装。通过戴维斯的努力,这种饮料以一种法国神秘产品的姿态,几乎替代了其它的饮料和含酒精饮品。另一种不带气泡,实质上是自来水的替代品。这种产品也是瓶装的,一般用于家庭和办公室饮用。佩里耶公司的饮料主要运往饭店和酒吧。戴维斯十分强调运送司机的服务质量问题。公司还拥有九种瓶装饮料的品牌,包括波兰之春、巨熊等。

尽管瓶装水的价格要比自来水高出300～1200倍,但它在饮料行业中发展最为迅速。佩里耶的瓶装水占美国市场的24%,几乎是进口瓶装水销量的一半。尽管这个份额因竞争者的加入而减少,但佩里耶仍在市场上遥遥领先。80年代,有20多家公司试图进入这个市场,但都没有取得成功,其中也包括可口可乐、百事之类的大集团。如今,戴维斯更致力于增加产品种类,将产品商标的形象从精致变为健康的标志,从而赢得更大的市场。

戴维斯在1990年初制定公司五年计划时认为,公司参与90年代的竞争将不需要作出很大的战略计划,而是需要一些灵活性的计划,现在的情况似乎正中了他的预言。

正当戴维斯对自己的计划胸怀大志之时,他得到了一个令人震惊的消息,公司出售的瓶装水中含有苯这种致癌物质。同一天,他立即命令取消公司在北美的所有瓶装水销售。

位于法国的公司总部官员很快作出反应,他们解释说造成这一事件的原因是公司的一个员工误用了含苯的洗涤剂清洗生产线上的装水设备,而这些瓶装水刚好运往北美。公司总部的总经理福莱得利克当即承诺这一设备在当周末就会被清洗。但戴维斯又召开新的会议,宣称佩里耶公司停止两至三个月在市场销售瓶装水。

几天以后,噩耗又一次降临。佩里耶公司在荷兰和丹麦的产品中也发现有苯。2月14日,总部决定停止公司在全世界的产品销售,并声明,近几个月来,公司的所有生产线的均受到少量含苯物质的污染。

从营销的角度来看,这种长时间的市场空缺定会给佩里耶公司带来致命的灾难,尽管它曾在市场上遥遥领先。一位知名的咨询公司董事长兼商业作家艾尔利斯说道:“如果我是佩里耶公司的总裁,我绝对会尽一切努力来缩短这个时间。”

毫无疑问,许多竞争者都对这个年销售额高达22亿美元的庞大市场虎视眈眈,并试图抓住一切可

以进入市场的机会，主要的竞争者有法国 BSN 集团的伊万和莎拉托佳以及意大利的山珀尼格里诺。1990 年 1 月，阿多芬·库尔斯公司推出库尔斯·可肯汽水。佩里耶退出市场的决定给它们提供了一个很好的机会。尽管饮料市场的各个竞争者为之表示庆幸，但是他们并不高枕无忧。消费者会不会因此怀疑所有瓶装水的纯洁度，他们是否还愿意支付这么高的价钱来购买呢？

公司的官员们在巴黎召开紧急会议，第一次声明佩里耶的产品中含少量苯是很自然的现象，问题出在工人们忘了装上苯的过滤器。这样，以前认为水污染是由于某雇员误用含苯的洗涤清洗机器的说法站不住脚了。吉姆进一步表明，佩里耶公司的瓶装水中含有几种气体，其中一种就是苯，但是这种气体必须被过滤出去。

佩里耶一直坚持说它的著名矿泉水绝对不会受到污染。然而人们现在已经无法相信这一说法，因为公司在事故中两次自相柔盾的解释令公众无法接受，他们开始怀疑，苯的污染范围究竟有多广？苯的产生是生产程序中的自然现象还是人为造成的？如果苯在这些产品中出现是自然的，那么在许多利用气体蒸馏的生产程序中，苯的出现是不是更为平常？

更令人吃惊的是，佩里耶公司的高层管理者对这一重大事故似乎满不在乎。总裁吉姆曾表示："这种公众效应可以让公司产品声名远扬。"

罗纳德·戴维斯很快地指出，公司没有必要取消在美国整整 7000 万美元的产品销售。美国与法国的健康部门官员都表明，如此少量的苯不会对人体健康造成什么威胁。而现在的问题是，尽管含少量的苯不会有什么危险，但公众对有关水的纯净的广告似乎已不再可信。同时瓶装水比自来水更安全的说法，也因两次先后矛质的公众声明而变得不可信。

直到 7 月中旬，佩里耶公司的产品才重新在美国广泛销售，这期间经历了 5 个月，而开始预期只用 3 个月，为此，戴维斯仍然相信到 1991 年末，佩里耶的销售额可上涨 83%。事实上，他更担心的是供给不足而不是需求不足。

他深信佩里耶公司的品牌效应，认为只要占领曾经放弃的超级市场，销售很快就会得到恢复。于是，他给 550 家零售店的总裁发信，保证给予丰厚的促销补贴，1990 年，公司的营销费用由 600 万美元上升到 2500 万美元，其中 1600 万美元用于广告，其它的用于促销。佩里耶公司实行了许多优惠政策，如买二送一等，超市中产品价格也开始下降，原来 0.99 美元的价格降为 0.89 美元；1.19 美元的价格降至 1.09 美元。为了将产品打回各大饭店，公司还组织了一支 52 人的销售队伍。可是，令人遗憾的是，食品药物部门决定取消佩里耶标签上"天然"的标记。

但是，情况决不象戴维斯所想象的那样。到 1990 年底，佩里耶公司并没有像他们期望的那样赢得市场。相反，市场上出现了许多颇具挑战性的竞争者，萨那托加、拉克诺思、魁贝尔等，他们都在佩里耶退出市场期间，赢取了更大的市场份额。其中最为成功的要算伊万了，这是法国公司 BSN 生产的无汽泡饮用水。通过强有力的营销和大量的广告，它已代替佩里耶成为美国最大的瓶装水进口产品。佩里耶的销售额降至以前的 60%，它在进口瓶装水市场的份额由上一年的 44.8%降到 20.7%，尽管佩里耶的美国分公司报告其销售额比 1990 年上升 3.7%，但这主要是由于本国产品"波兰之春"和"卡·利斯托加"的功劳。

令戴维斯更加担心的是，佩里耶公司的产品占领饭店和酒吧的速度非常慢，而这两者曾占其销售总额的 35%。许多饭店经理在诸如《华尔街日报》和《华盛顿邮报》等出版物中的表述更加令人丧气。例如：

纽约市的四季饭店经理表示，他们已开始转向使用山珀尼格里诺，他认为佩里耶的时代已经结束。洛杉矶的斯帕格饭店总经理表示，顾客更倾向于用其它更好或至少相当的产品，因此佩里耶在"饮用水"市场上不再处于垄断地位了。华盛顿州的勒帕威仑饭店表示，他们已转向使用魁贝尔的产品，不会再用佩里耶了。

讨论：

（1）佩里耶的结局是怎样造成的？

（2）"消费者是最公众的裁判"结合这句话联系本文佩里耶的失败，你有什么启示？

（3）假如你是戴维斯，你将采用什么办法使佩里耶重振雄风？

（4）通过本文你觉得事件的根源是什么（可以从商业德道的角度来分析）？

［案例五十］　讲谈社

讲谈社是日本也是亚洲最大的出版公司，就是在世界出版界也可名列十强之列。

野间家庭是讲谈社的所有者，他们至今未向社会公开发售股票。不过，讲谈社创始人野间诚次的血脉早在 1940 年他的独生子夭折时就断绝了，今日执掌讲谈社的野间姓人，与创始人早已没有任何血缘关系了。讲谈社的两任总裁都把职务传给了自己的义子。但这个没有血缘关系的家族却有一条生生不息的“血脉”，那就是永不满足的进取精神。

讲谈社的创始人是野间诚次，他在自传中称，1878 年他出生的年代，正是日本历史上最动荡的时代。割据一方的幕府将军同效忠天皇的帝国军队之间征战不断，使得百业凋敝，民不聊生。最终，天皇的势力占据了上风，幕府将军们纷纷将他们的采邑封地交还给天皇，并遣散了自己的军队和身边的武士，向天皇投降。

野间诚次的父亲就是一名惯于征杀的武士，失去了幕府的支柱而成为普通平民之后，他不得不勒紧裤带，想方设法生存下去。偏偏野间诚次的母亲也不是一位传统的日本妇道，她不爱红装爱武装，是位剑道高手、家务生手。这家人的生活可想而知了。尽管生活艰辛不堪，但全家人还是省吃俭用地供野间诚次去读书上学。父母告诉他：一个人真正的力量不是在力气上、武艺上，而是在头脑中、知识里。

牢记父母的教诲，野间诚次发奋苦读，并成为一名诲人不倦的优秀教师。他深受学生和同事的尊敬，还被提拔为专门指导教学工作的教育督察员。

可不久后，野间诚次竟放弃了在冲绳岛上做教育督察员这份令人羡慕的工作，带着妻子，奔赴陌生的东京，因为朋友替他在东京大学法律学校找了一份工作。

当时东京大学校园内正盛行一股演讲辩论风潮，师生们都纷纷登台，一展自己的口才辩才。野间诚次也欣然加入，他那滔滔不绝的雄辩之才、大段背诵日本古代优秀诗文的惊人记忆力、严谨精巧而又犀利无比的敏捷思路，倾倒了无数听众。

校园辩论和演讲也使野间诚次受益不浅，因为登台发言者无不是把自己殚精竭虑思索出来的思想精华奉献给听众。这些闪光的思想启发了野间诚次的灵感：为什么不把它们收集成册、印刷发行呢？应该让更多的人从中受益。

这个瞬间产生的小火花，一下子照亮了野间诚次的整个脑海。他迅速抄起案头那本《东京电话号码簿》，查到了大日本印刷公司的地址，飞也似地找上门去。野间诚次急匆匆地向公司老板说明了自己的来意，他希望能得到对方的帮助，创刊一本新式杂志。

口若悬河的野间诚次竟然一举打动了大日本印刷公司老板的心，对方当场同意与他合作，创刊一本名为《雄辩》的杂志，由野间诚次担任主编，每个月支付给他一份并不丰厚的薪水。

1910 年，《雄辩》杂志正式创刊，一上市就被抢购一空。

成功不会来得如此轻松，困难还在后面。

为保证稿件的质量和来源，野间诚次成立了大日本雄辩会，将许多校园内外的著名演讲家罗致集中。从此以后，野间诚次白天在法律学校从事日常教学工作，晚上则组织雄辩会活动和编辑稿件。长久以往，他的健康一日不如一日了。但是，他的雄心却一日强过一日。野间诚次不再满足于只出一种杂志，他向大日本印刷公司建议新辟出版物。可是老板对此道已感厌倦了，他甚至放弃了对《雄辩》杂志的拥有权，将杂志拱手送给了野间诚次。

一夜之间就失去了强大的资金依托，从未经营过商业的野间诚次顿感手足无措。虽然手上拥有了《雄辩》杂志的所有权，可他却没有资金继续将杂志办下去。

在这个人生的十字路口，野间诚次又一次毅然放弃了已拥在手的舒适生活，踏上了充满坎坷的陌生之路。他辞掉了在东京大学的工作，全力以赴去经营杂志。

为了节省经费，野间诚次又当主编，又当业务员，还亲自排版、印刷、装订，他本来就不怎么好的身体更加虚弱了，但他正是在这种事必亲躬的无奈状况下，一点一点地精通了出版业的所有窍门和秘诀。他在自传中写道：“这种经历对其他人来说也许是可

怕的，但对我来说是愉快的。我为省下每一分钱而同印刷商和期刊发行商讨价还价，他们都嘲笑我的腰包太瘪了。我就笑着告诉他们：‘不是的，这里面装满了自信。’”

野间诚次在资金极度匮乏的情况下，又创刊了他的第二份杂志《讲谈俱乐部》。当时，许多亲朋好友都认为他是疯了。但野间诚次却自有主张，他说《雄辩》是面向文化层次高的读者的，而日本却是一个开展扫盲运动不久的国家，更多的国民是刚刚摘掉文盲帽子的低层次读者。所以，他要发挥自己精通日本古代历史的优势，把《讲谈俱乐部》办成一份面向更广阔读者群的故事性杂志。

我们都有这种体会，就是当我们刚刚能吃力地独立阅读时，我们往往更爱看短小诱人的故事，不愿看大段说理的议论。所以，野间诚次的《讲谈俱乐部》一下子抓住了千万日本读者的心，其发行量每一期都几乎是上一期的一倍，迅速超过了《雄辩》杂志。后来，野间诚次把《讲谈俱乐部》改名为《讲谈社》，并将自己的出版公司也注册为讲谈社。

野间诚次终于从贫困中走了出来，他成为日本最成功的出版商之一。从1914～1923年之间，讲谈社先后创刊了5种畅销杂志，在日本杂志界独占鳌头。野间诚次被读者称为“杂志之王”、被竞争对手称作“杂志界的墨索里尼”。吃惯了苦的野间诚次似乎认为人人都应该吃些苦，他手下的员工每天都要工作10个小时以上，每个月只有两天假日。他不欣赏西方那一套劳工政策，认为它不适合于惯于吃苦耐劳的日本人。但他却非常赏识西方人的创刊思路，他在1920年出版的《妇人》杂志，就是直接照搬美国的《淑女家居月刊》而来的。

1925年，尚不到50岁的野间诚次已感到自己身体大不如前了，他要在生命的最后一个阶段里，创造新的辉煌。这一年，野间诚次创刊了第8本，也是最成功的一本杂志《国王》。这本以教育性为主的杂志，一举突破了月发行量150万册的大关，成为日本现代历史上最著名的杂志。野间诚次一生中创办的最后一本杂志，是儿童杂志。童年的艰辛岁月和后来多年的教书生涯，使他对儿童格外倾心。

除了在杂志界做最后一搏外，野间诚次还开始试探性向竞争更激烈的图书出版市场进军。讲谈社出版的图书虽然数量不多，但无一不是精品，销路奇好。若不是1938年野间诚次逝世和日本全面侵华，讲谈社很可能已在图书出版界赢得不亚于其杂志部门的成就了。

从1938年开始，日本军国主义分子全面控制了国内政治经济命脉，日本出版社全面进入萧条时代。

野间诚次死后，他的独生子野间桥贞掌管了讲谈社。但天有不测风云，他刚上任就因一场暴病不治而亡。这份庞大的产业只好由野间诚次的遗孀野间佐重独力支撑了。

当时的日本，妇女连选举权都没有，她们只能呆在家中侍夫育子，根本不准在社会上抛头露面。野间佐重一下子成为人们关注的焦点。这位随着丈夫从冲绳岛栉风沐雨闯荡过来的女性，虽然已经年近花甲，相继承受了丧夫逝子的沉重打击，但她并没有垮下来，她下决心要保住丈夫的毕生心血。

野间佐重把已经改嫁的儿媳破例收养为义女，并让义女婿松城省一改姓野间，出任讲谈社的总经理，令全日本目瞪口呆。

野间省一上任之时是1941年，日本军国主义分子正在太平洋战场上蠢蠢欲动。为配合宣扬战争的需要，日本当局对出版界采取了严格的审查制度，决不允许任何与政府唱反调的言论出台。野间省一为迎合军国主义当权者的口味，在讲谈社的出版物上为战争大唱赞歌，为侵略者涂脂抹粉。结果，政府在对出版企业实施纸张供应配给时，对讲谈社大为照顾，使它的出版工作几乎没有受什么影响。而它的两个最具威胁的竞争对手，却因言语不慎而惨遭停刊的厄运。但是到1945年春，讲谈社也被迫停止正常的出版工作，因为日本国内几乎找不到可供大批量出版用的纸源了。

1945年9月，美国占领当局进入日本之前，日本一家出版公司用粗糙的草纸印刷了一本名叫《日美会话手册》的薄薄的小册子，它不仅印刷质量差，而且连封面和封底也没有，售价却异常昂贵。该“书”一上市就一销而空，因为日本读者已经饥渴到了极点，他们已近一年没有什么可读的东西了。

战争的结束，把濒于崩溃的日本经济从悬崖边拉了回来，日本出版业也重新获得生机。正当讲谈社跃跃欲试地要大干一场之际，一个由美国占领当局组建的日本图书出版者联盟却提出“要清剿那些在战争中为军国主义鼓噪的出版界帮凶”，其矛头直指讲谈社。

迫于压力，野间省一终于在1946年辞去了讲谈社总经理的职务。接着，一大批高级雇员也摄于外界压力而辞去了在讲谈社中的职务。失去了众多决策人员的讲谈社，连日常工作都陷入困境，许多同行都认为它气数已尽，将成为被收购兼并的目标了。

但是，野间省一这位原东京大学法律系高材生，一方面暗中帮助野间佐重管理讲谈社，另一方面则运用法律手段为自己解脱战争中的责任。终于，他在1949年重新成为讲谈社的总经理。

野间省一的复出正是时候，1950年朝鲜战争爆发了，日本成为美军的前进基地，后方供给站，为美军提供修车造船、医疗娱乐等多种后勤保障，死气沉沉的日本经济一下子被激活了，日本从此一步步走出了二战的阴影。

与此同时，解决了腹饥的日本人开始寻求精神食粮，极大地推动了日本出版业的复苏进程。像当年野间诚次决定创刊《讲谈俱乐部》以适应国情、争取绝大多数读者一样，野间省一认为战后的读者口味已经大变了，残酷的战争使他们学会了深思，如果再套用以前的出版模式，肯定徒劳无功。于是，他创刊了一本以全新的角度、以全新的手法来反映现实社会的文学杂志《群像》。该刊作者与编辑的那种凝重深沉、郁闷傍徨、哀愁甚至有点儿颓废的风格，被称作"第三代"，深深打动了千万日本读者。《群像》成为讲谈社又一王牌刊物。

战争使日本人领略了世界之广大，他们希望进一步了解世界。战争也使西洋人领教了日本武士道的厉害，他们急于揭开这个岛国的面纱。野间省一正是看准这个时机，去完成当年野间诚次未竟的心愿——打入图书出版界。他与外国出版商达成合作协议，在日本出版了诸如《世界博物馆》、《世界宗教圣殿》等介绍世界风土人情、历史文化的大型系列丛书，令日本一些老牌出版公司自叹不如。而1963年，野间省一又作出了令日本同行更吃惊的决定，跑到美国去占领图书市场。以前，由于日本文字只限于日本一国使用，所以日本出版商根本想不到去海外市场风光一下。而这一次，讲谈社在纽约成立了讲谈社国际/美国公司，由日美专家联合，用英语出版了数百种介绍日本文化、历史和艺术的书籍，在国际出版界拥有了极高的知名度。

野间省一常称自己虽然不是野间诚次的亲生儿子，但自己在许多方面简直同这位前辈如出一辙，尤其是他俩都具有宏大的发展气魄和绝不为目前成就沾沾自喜的骄傲心理。在美国市场得手后，野间省一旋即又创立了出版者组织文化交流协会，将日本文化交流到海外，又将国外文化介绍到日本。1979年，他又创建了野间亚非学者基金，鼓励亚非更多的学者来研究日本文化。1980年，非洲出版野间奖又诞生了，该奖颁发给每个年度非洲出版的最佳图书。同年创立的还有野间文学奖，用来表彰那些在比较文学方面做出贡献的个人或团体。

这一系列协会和奖金的创立，不仅提高了讲谈社在国内外出版界的影响力和权威性，同时也吸引来一大批国内外优秀作者和专家，使讲谈社拥有最好的稿源。1980年，讲谈社被公认是日本最大、最成功的出版企业。

1981年，野间省一功成身退，将讲谈社总裁一职传让给自己的义子野间惟道。此时，世界出版业已进入声像及计算机时代，讲谈社一直走在世界潮流前列，它拥有了唱片、磁带、计算机软件等多种新型出版物，而且还新添了漫画书系列。到1990年，讲谈社出版的漫画书已多达3000种，读者从幼童到老翁无所不包。

在野间惟道英年早逝后，他的妻子野间泽子担起了讲谈社总裁的重任。她虽是公司历史上的第二位女总裁，但这件事仍在日本引起了不小的轰动。因为在日本，尚无一家年产值超过20亿美元的企业是由女人领导的。

讨论：

(1)作为企业家野间诚次具有什么样的精神？

(2)讲谈社是怎样一步一步成长起来的？

(3)有人说："从野间诚次的成功之道来看，要想成功只有放弃优越的条件，向陌路挑战。"你是怎样认为的？

(4)假如你是下任总裁，你会不会像野间省一那样继续野间诚次的辉煌并发扬光大，不断创出名流杂志？

(5)如果你是另外一家杂志社总经理，你将采取怎样的竞争手段来"对付"讲谈社？

[案例五十一] H. J. 亨氏公司

绝大多数人都把亨氏公司与婴儿营养奶粉、婴儿营养米糊联系在一起,认为它是一个专门从事婴儿食品的公司。其实不然,婴儿食品只是亨氏公司诸多生产部门中的一个,甚至是一个比较小的部门。如果你向美国人问起亨氏公司的产品,他会如数家珍般一一道来:蕃茄沙司、罐装金枪鱼、青豆罐头、醋、泡菜、芥末粉、宠物饲料……因为亨氏公司的产品已渗透到美国人的每一间厨房、每一张餐桌,成为美国人生活的组成部分。除了南极洲外,亨氏公司的分公司和工厂遍及世界各地,是一个年销售额高达 60 亿美元的超级食品王国。

严格推算起来,这个食品王国的"国王"是从宾夕法尼亚洲的一块菜地走进商界的,尽管那一年他只有 8 岁。他的名字就是亨利·约翰·海因茨。

海因茨生于 1844 年,是家中几个孩子中最大的。8 岁时他带着弟弟妹妹们在父亲砖厂的空地上开垦了一块小菜园,种植西红柿、洋葱、土豆等蔬菜。到了收获季节,他们就挎着菜蓝向邻居和砖厂的工人兜售蔬菜。弟妹们都把这件事当成一种好玩的游戏,但过了一阵后也就厌倦了,海因茨却对此乐而不疲。从 10 岁时他就自己推着满载鲜菜的独轮车走街串巷去叫卖,到 16 岁时他已成为一个小老板,手下有了好几个伙计替他种菜和卖菜。

这种最初级的经营活动使海因茨对商业产生了浓厚的兴趣。他的父亲也希望儿子的商业天才能助自己的砖厂一臂之力,于是把他送进达夫商业学校深造。当海因茨毕业后,父亲把砖厂会计的职务交给了他。

在此期间,海因茨还在经营着蔬菜买卖,同时他又对砖块发生了兴趣。他常常和工人一起脱坯、出窑,还与技术员讨论提高砖块质量、降低生产成本的方法。后来海因茨成了制砖的内行,随手拈来一块砖他就能说出其优劣,人们都猜想他将在制砖业大显身手。

但出人意料的是,1869 年,25 岁的海因茨与 L. C. 诺贝尔合资创办了海因茨·诺贝尔公司,他们把海因茨菜地里产的辣椒加工成瓶装产品出售。后来又增添了泡菜和酱菜的销售。

然而好景不长,1873 年美国发生金融大恐慌,这家小小的公司由于得不到贷款,生产无以维继而倒闭。但这短短 4 年的经营却使海因茨认识到食品市场的巨大潜力,他决心卷土重来。

1875 年,海因茨又与一个弟弟和一个表弟合资开办了 F&J 海因茨公司,继续从事调味品、酱菜及其它加工食品的业务。到 1888 年,海因茨已被人们誉为"酱菜大王",公司也更名为 H. J. 亨氏公司。

海因茨迅速崛起的秘诀在于他善于把握市场的趋势,善于进行打动顾客的广告宣传。

当年海因茨之所以放弃了颇具规模的砖厂经营转入食品业艰苦创业,就是因为他发现美国人的一日三餐太平淡、太单调了,人们渴望改变,过高质量的生活。他抓住人们的这个心理,提出了一个非常简短但却非常有吸引力的销售广告——"57 变"。

"57 变"是指亨氏公司在一年 52 周内可以为顾客提供周周不同的食品,再加上圣诞节、感恩节、新节、独立日和复活节 5 个节日的节日食品,顾客在一年中可以享用 57 种全新的佐餐食品。

当然亨氏公司的产品远不止 57 种。在 1893 年芝加哥世界博览会上,亨氏公司的展台在所有食品商中最大、最丰富,展品种类超过百余种。"57 变"的口号深深印在顾客的脑海中,使人们一旦想换换口味就自然而然地想到亨氏公司。

到 1900 年,亨氏公司的产品种类超过 200 种,跃居美国大公司的行列。但海因茨仍以朗朗上口的"57 变"为广告词,并在纽约繁华的第 5 大道和第 23 大街树起了两块巨型广告牌。一入夜,1200 盏聚光灯把写有"57 变"的广告牌映照得格外夺目、灿烂。如此大型的灯光广告在当时的美国是绝无仅有的,它成了纽约的一大夜景。许多人慕名前去观赏,赞不绝口,为亨氏公司当了义务广告宣传员。在商界人们都把海因茨称为"广告怪才"。

海因茨另一个经营秘诀是融洽劳资关系。他认为只有使工人感到你在关心他、体贴他,工人才会热爱自己的工作、热爱工厂,把工作视为改善自己生活

的可靠途径，从而迸发出更大的工作热情。工人们经常可以看到身材矮小、精力充沛的海因茨往来于他们中间，与他们谈笑风生。他特别善于用自己的热情来打动别人，使人们非常感动和振奋。

有一次海因茨去佛罗里达旅行，回来后他在工厂中安放了一只大玻璃箱，里面有一只重达800磅、身长14.5英尺、年龄为150岁的短吻鳄。海因茨对工人说："它是我佛罗里达之行最难忘的记忆，也最令我兴奋。请大家工作之余一起来分享我的快乐。"

亨氏公司的设备和劳资关系被认为是全美工业的楷模，赢得了诸多褒奖。美国电力工人全国兄弟会的总干事哈里·施尔曼在参观了亨氏公司后说："这里是员工的乐园。"

1919年，亨利·海因茨逝世，享年75岁。他一手创办的亨氏公司此时已拥有6500名员工、25家分厂以及10万英亩的蔬菜基地。

霍华德·海因茨接替了父亲的职务，成为亨氏公司第二任总裁。实际上，早在1900年霍华德就在亨氏公司工作了，他担任公司广告经理，在父亲的指点下受益匪浅。1905年他又转任销售经理。

1906年，美国政府颁布《食品与药品卫生条例》，对食品和药品的加工生产过程和运输销售过程中的卫生条件提出了十分严格的要求。许多食品商和药品商纷纷反对这一要求苟刻的条例，并互相串联准备呼吁政府暂缓实施。

当时的总裁亨利·海因茨也曾因公司某些方面达不到卫生要求而准备站在那些反对条例的商人一边，但霍华德却认为这是提高亨氏公司信誉的大好机会。他一方面力劝父亲支持政府条例；另一方面迅速组织人力、财力对公司不能达到卫生条例的环节进行改造。然后他从宾夕法尼亚赶赴首都华盛顿召开记者招待会，表明亨氏公司一向把顾客利益摆在首位，永远对顾客的健康负责。亨氏公司不仅坚决支持政府颁布的卫生条例，而且已完全达到了条例的要求。

这一招果然取得了巨大的成功。亨氏公司虽然在改造卫生条件的那个月损失了近100万美元，但在以后的几个月中销售额持续猛增。

霍华德担任亨氏公司总裁22年，在经营上取得了巨大的成功，使公司年销售额突破了1亿美元大关。但人们更津津乐道的却是霍华德严格要求儿子的故事。

霍华德的儿子名叫杰克，尽管生于巨富之家，但他从小就在父亲的严格要求下过着与普通人家孩子一样的生活。为挣零花钱，杰克每年寒暑假都到亨氏公司打工，每天可领到1美元的腌制工。后来杰克考入剑桥大学到英国留学，他的学费是靠自己到亨氏公司英国分公司打工赚来的。分公司里的人不知道他是总裁的儿子，安排他做清洁工。后来分公司经理发现这个在剑桥大学读经济专业的小伙子很有经营头脑，于是聘他为兼职推销员。直到1935年杰克学成归国前向经理告别时，才透露了自己的身份，希望今后还能与这位经理愉快地合作。经理被惊得目瞪口呆。

杰克回国后，在亨氏公司的所有部门都工作过。从最基层的生产第一线到公司管理部门，杰克熟悉了每个环节的运转。于是霍华德又把杰克派往澳大利亚，由他一手组建亨氏澳大利亚公司。杰克不负厚望，把澳洲的分公司组织得有条不紊，并迅速打开了局面。今天该公司已成为澳大利亚最大的食品加工公司。

1941年杰克在父亲逝世后继任亨氏公司第三任总裁。

在他上任的第二年美国参加了第二次世界大战。亨氏公司不仅为美军和国内居民提供了大量的食品，而且还向英国的战争难民发放救济食品。杰克本人四次冒着战火亲赴英国组织救济品发放工作。

亨氏公司不发战争财的做法在英美有口皆碑，因此更加受到顾客的喜爱。

战争结束后，亨氏公司借西方各国经济重建之机，开展了规模宏大的扩张行动。公司先后在荷兰、日本、意大利、葡萄牙、法国、联邦德国、委内瑞拉等国兴办子公司。在国内也陆续购进雷默兄弟公司、斯达·基斯特食品公司、奥尔·艾达食品公司等。

杰克任总裁的25年中，亨氏公司发生了巨大的变化：从一个家族统治的私人公司变成公营股份公司；公司的产品不再由经销商经营，而是通过公司自己的超级市场、营销中心与顾客见面；来自海外的收入已占总收入的40%。

杰克在1966年担任亨氏公司的董事长，由伯特·古金继任总裁。

古金在一个偶然的机会里与爱尔兰糖业公司的总经理安东尼·奥赖利相识了。奥赖利曾是一位世界级的橄榄球选手，他身材高大，精力过人，在他担任总经理时曾以每天连续工作14个小时及制定了强有力的提高效率的政策而驰名于英国商界。古金把奥赖利聘为亨氏英国分公司的总经理。

到1973年亨氏英国公司成为亨氏公司众多的

子公司中效益最好的一个，董事会一致同意将奥赖利聘为公司总裁。1976年奥赖利又兼任了首席执行人的职务。在杰克·海因茨逝世后，他又兼任董事长。

在奥赖利的带领下，亨氏公司开始了新的发展时代，向更广阔的食品市场发展。

奥赖利第一个漂亮的经营决策是，在1975年适时地买下了濒临倒闭的赫宾格公司。赫宾格公司从事的业务是从谷物浆汁中提取果糖，在拉美国家低价的蔗糖产品冲击下已连年亏损，但奥赖利却果断地买进了这家公司。他预见到随着美国政府对糖的进口征收禁运性关税决定的实行，将会使国内的果糖市场复苏。果然，在第二年美国国内糖价狂涨，这时再买入果糖公司的价格已是去年的3倍之多了。

从80年代开始，越来越多的公司进入食品市场。这些后起的公司虽然不能撼倒亨氏公司的霸主地位，但它们的产品逐渐挤进了亨氏公司以前独点的领域，使公司的销售额下降了10%，利润下降15%。

面对这种群狼斗恶虎的局面，奥赖利提出了"一分一厘做文章"的经营思想。例如，亨氏公司把包装用玻璃瓶的瓶壁变薄，既减少了包装成本又减少了运输成本，去掉瓶子背面的标签；对工厂排放的热能和废水重新利用……新闻界把亨氏公司的这种做法形象地称为："从骨头里省出了肉钱。"仅免去瓶子背面标签一项就为公司节约了700万美元。1986年，奥赖利的这种以压成本来提高利润的做法使亨氏公司销售额与上年大体持平，利润上升20%。亨氏公司被评为美国五家"最佳经营"公司之一。

奥赖利还把目光转向市场潜力巨大的第三世界国家。亨氏公司是第一个在津巴布韦投资的西方公司，也是较早同中国合资办厂的公司。目前亨氏公司来自第三世界国家的收入正在接近来自西方国家的收入。

进入90年代，奥赖利对亨氏公司的36,000名员工提出了新的要求："随时准备着，在顾客需要的时间和地点供应他们需要的服务。"

讨论：

(1)亨氏公司是怎样发展起来的?当初如果亨利·约翰·海因茨继承其父亲的制砖业，你认为会有什么样的结果?

(2)亨氏公司的成功秘诀是什么?你能从中得到什么启示?

(3)"领导才能不是天生的。"这句话的观点是否正确? 从杰克的成长中你能否有所感悟?

(4)亨利·约翰·海因茨在人事管理上采取什么样的手段? 起到怎样的效果?

(5)假如你是下任总裁，你将怎样办公司，再创辉煌?

(6)假如你是同行业的竞争者，你将怎样与亨氏公司"交往"?